Nguyễn Thụy Khánh Chương *dịch*

AL RIES ★ JACK TROUT

WAR MARKETING FARE

NGHỆ THUẬT DỤNG BINH TRONG MARKETING

Cuốn sách về marketing KINH ĐIỂN NHẤT THẾ GIỚI

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

NGHỆ THUẬT DỤNG BINH TRONG MARKETING

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Ngõ Hoà Bình 4, Minh Khai, Hai Bà Trưng, Hà Nội

ĐT: 024.36246920 – Fax: 024.36246915

Chịu trách nhiệm xuất bản, nội dung:

Q. Tổng Giám đốc - Q. Tổng biên tập

PHÙNG HUY CƯỜNG

Biên tập: Đinh Thị Thanh Hòa

Sửa bản in: Hoa Nguyễn

Bìa: Nhật Anh

Trình bày: Diệu Linh

In 3.000 cuốn, khổ 15 x 23 cm tại Công ty Cổ phần in Truyền thông Việt Nam. Địa chỉ: Khu Thủ công nghiệp Lạc Trung, Thanh Lương, Hai Bà Trưng, Hà Nội. Số xác nhận đăng kí xuất bản: 608-2019/CXBIPH/01-27/LĐXH. Quyết định xuất bản số: 150/QĐ-NXBLĐXH, cấp ngày 26/04/2019. ISBN: 978-604-65-3954-4. In xong và nộp lưu chiểu năm 2019.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

TẠI HÀ NỘI

Trụ sở chính: 176 Thái Hà, Phường Trung Liệt, Quận Đống Đa, TP. Hà Nội

***Tel:** (84-24) 3 722 6234 | 35 | 36 *Fax: (84-24) 3722 6237 *Email: info@alphabooks.vn

Phòng kinh doanh: *Tel/Fax: (84-24) 3 773 8857 ***Email:** sale@alphabooks.vn

TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

***Tel:** (84-28) 3 8220 334 | 35**

Gửi tới chiến lược gia marketing vĩ đại bậc nhất thế giới:

Karl von clausewitz

20 năm sau, chúng tôi sẽ đưa thêm vài chiến lược gia marketing xuất sắc khác vào phần đề tặng này.

— Al Ries và Jack Trout

Lời tựa

Khi nhìn lại, *Nghệ thuật dụng binh trong marketing* được ra mắt lần đầu trong thời kỳ đen tối của sự cạnh tranh. Một thập kỷ trước, thuật ngữ "kinh tế toàn cầu" không tồn tại. Rất nhiều công nghệ mà chúng ta cho là điều hiển nhiên hồi đó mới chỉ là ý tưởng ấp ủ trong đầu của một vài kỹ sư ở Thung lũng Silicon. Thương mại toàn cầu chỉ gói gọn trong các công ty đa quốc gia.

Mọi thứ đã đổi thay. Thị trường ngày nay biến những gì chúng tôi viết khi đó giờ đây trông như một bữa tiệc trà. Các cuộc chiến leo thang và nổ ra khắp nơi trên Trái đất. Các doanh nghiệp cạnh tranh vô cùng gay gắt với nhau.

Tất cả những sự kiện đó chứng tỏ các nguyên tắc trong cuốn *Nghệ thuật dụng binh trong marketing* ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Các công ty phải học cách đối phó với đối thủ cạnh tranh, né tránh điểm mạnh và khai thác điểm yếu của đối thủ.

Các tổ chức phải hiểu rằng vấn đề không phải là chuyện sống chết vì công ty. Vấn đề ở đây là phải tiêu diệt đối thủ.

Cuốn sách này cũng thảo luận về việc theo đuổi chiến lược đúng đắn. Dù công ty của bạn có quy mô lớn, trung bình hay nhỏ, *Nghệ thuật dụng binh trong marketing* sẽ cung cấp cho bạn các mô hình chiến lược để tồn tại trong thế kỷ XXI.

Đây là những thứ mà bạn không bao giờ được dạy trong trường kinh doanh.

Ô vuông chiến lược

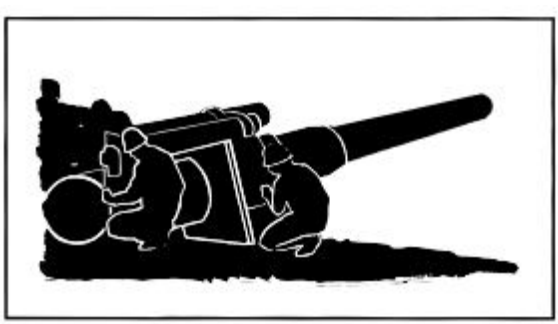
Trận chiến marketing phòng thủ dành cho người đứng đầu thị trường.

Trận chiến marketing tấn công dành cho những công ty đứng thứ hai.

Trận chiến marketing tấn công cạnh sườn dành cho những công ty nhỏ hơn.

Trận chiến marketing du kích dành cho những công ty địa phương hay công ty vùng.

Chiến tranh phòng thủ



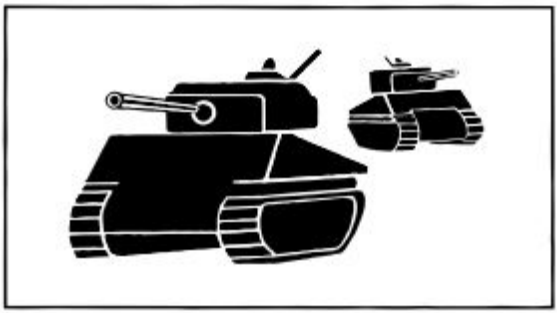
1. Chỉ có người đứng đầu thị trường mới nên cân nhắc chơi phòng

thủ.

2. Chiến lược phòng thủ tốt nhất là dũng cảm tự tấn công bản thân.

3. Khóa chặt những nước cờ đáng gờm của đối thủ.

Chiến tranh tấn công



1. Yếu tố cân nhắc chính là thế mạnh của người dẫn đầu.

2. Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.

3. Triển khai cuộc tấn công vào mặt trận càng hẹp càng tốt.

Chiến tranh cạnh sườn

1. Một đòn đánh cạnh sườn tốt phải được thực hiện ở vùng không tranh chấp.

2. Đòn bất ngờ chiến thuật là yếu tố quan trọng trong kế hoạch.

3. Theo đuổi cũng quan trọng như tấn công.

Chiến tranh du kích

1. Tìm một phân khúc thị trường đủ nhỏ để phòng thủ.

2. Dù thành công thế nào, đừng bao giờ hành động như người dẫn đầu.

3. Hãy chuẩn bị bỏ chạy khi bị phát hiện.

Lời mở đầu

Tại sao lại tái bản một cuốn sách đã 20 năm tuổi? Đặc biệt là khi cuốn sách đó vẫn còn được phát hành. (Vào lần cuối chúng tôi kiểm tra, *Nghệ thuật dụng binh trong marketing* đang xếp thứ 9.706 trên Amazon.com.)

Đầu tiên, cuốn sách này vẫn đang được in sau 20 năm. Đa phần các cuốn sách kinh doanh đều không có được "thành tích" đó. Chỉ vậy là đủ để *Nghệ thuật dụng binh trong marketing* xứng đáng được nhắc lại. Hơn nữa, trong nhiều dự án tư vấn, chúng tôi nhận thấy rất nhiều công ty xem nhẹ những chiến lược thiết yếu mà lẽ ra họ nên theo đuổi.

Nghệ thuật dụng binh trong marketing nói về chiến lược. Rất nhiều cuốn sách khác của chúng tôi nặng về các lời khuyên chiến thuật. Chúng tôi đã nghe quá nhiều về những thảm họa marketing kèm theo nhận định: "Anh bảo rằng đó là ý tưởng tốt trong sách của mình, nhưng nó có hiệu quả đâu."

Đơn cử như việc ra mắt thương hiệu thứ hai, một chiến thuật mà chúng tôi thường khuyến nghị. Rất nhiều công ty cố gắng làm điều này nhưng không thành công. Khi nghe nói về những trường hợp như vậy, chúng tôi thường nói: "Khoan đã. Công ty của anh là công ty nhỏ. Anh nên áp dụng kiểu chiến tranh du kích. Anh không nên hành động như thể mình là người dẫn đầu và tung ra thêm thương hiệu."

Mặt khác, các công ty lớn lại thường bỏ lỡ cơ hội trình làng thương hiệu thứ hai. Họ muốn tiếp tục tập trung vào thương hiệu cốt lõi, nhưng chiến lược này chỉ dành cho doanh nghiệp tấn công cạnh sườn hay du kích.

Tiếp theo, các công ty đứng thứ hai thị trường lại cố gắng ganh đua với người dẫn đầu với suy nghĩ đầy sai lầm rằng "họ biết cái gì hiệu quả". Họ nên tung ra các chương trình trái ngược hoàn toàn

với những gì hiệu quả với người dẫn đầu, một điểm mà rất nhiều giám đốc marketing đã bỏ sót.

Bước đầu tiên khi phát triển bất kỳ chương trình marketing nào là tự hỏi bản thân: "Chúng ta đang ra trận với loại chiến tranh gì?"

Một trong những người hùng của cuốn sách này là Karl von Clausewitz[1], tác giả cuốn *On War* (Bàn về chiến tranh) – được xuất bản lần đầu cách đây 172 năm. Cuốn sách này hiện vẫn được phát hành và nghiên cứu trong các học viện quân sự trên thế giới. (Nó xếp hạng 13.294 trên Amazon vào thời điểm chúng tôi kiểm tra.)

[1]. Karl Philipp Gottfried von Clausewitz (1780-1831): Danh tướng của nước Phổ, nhà lịch sử quân sự, lý luận học quân sự có tầm ảnh hưởng lớn. Ông được biết đến nhiều nhất với luận thuyết Bàn về chiến tranh. (Các chú thích trong cuốn sách này là của BTV.)

Chỉ cần *Nghệ thuật dụng binh trong marketing* tồn tại trong khoảng thời gian bằng một phần nhỏ so với con số 172 năm là chúng tôi đã vui rồi.

Chiến tranh là một dạng cạnh tranh kinh doanh, một dạng xung đột giữa lợi ích và hoạt động của con người.

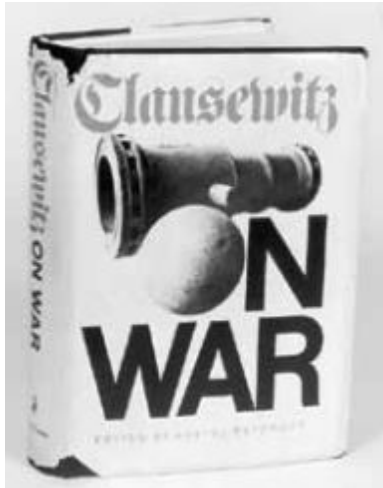
KARL VON CLAUSEWITZ

Giới thiệu: Marketing là một cuộc chiến

Cuốn sách marketing hay nhất không phải do một giáo sư Harvard viết. Cũng không phải là tác phẩm dưới bàn tay của những người từng làm cho General Motors, General Electric hay Procter & Gamble.

Cuốn sách marketing hay nhất được viết bởi một vị tướng đã về hưu của nước Phổ: Karl von Clausewitz. *Bàn về chiến tranh* được xuất bản năm 1832, thảo luận những nguyên tắc chiến lược đằng sau các cuộc chiến thành công.

Clausewitz là một triết gia quân sự đại tài. Những ý tưởng và khái niệm ông đưa ra đã tồn tại hơn 150 năm nay.



Không một ý tưởng nào trong cuốn *Bàn về chiến tranh* lại không có mối liên hệ trực tiếp với phạm vi marketing. Clausewitz từng nói: "Chiến tranh là một dạng cạnh tranh kinh doanh."

Ngày nay, *Bàn về chiến tranh* được lưu hành rộng rãi trong các học viện quân sự như West Point, Sandhurst và St. Cyr.

Chiến tranh đã thay đổi rất nhiều kể từ khi *Bàn về chiến tranh* được phát hành lần đầu tiên. Xe tăng, máy bay, súng máy và một loạt vũ khí mới đã xuất hiện. Tuy nhiên, những ý tưởng của Clausewitz vẫn còn nguyên giá trị đến ngày nay, như chúng đã từng như thế trong thế kỷ XVIII.

Vũ khí có thể thay đổi, nhưng chiến tranh, như Clausewitz là người đầu tiên nhận ra, dựa trên hai tính chất bất biến: chiến lược và chiến thuật. Những mô tả rõ ràng về các nguyên tắc chiến lược chiến tranh của ông vẫn là kim chỉ nam định hướng đúng đắn cho các vị tướng quân sự bước vào thế kỷ XXI.

Marketing cần một triết lý mới

Định nghĩa kinh điển về marketing khiến chúng ta tin rằng marketing liên quan đến việc thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Theo Philip Kotler thuộc Đại học Northwestern, marketing là "hoạt động do con người thực hiện hướng đến việc thỏa mãn nhu cầu và mong muốn thông qua quá trình trao đổi".

Hiệp hội Marketing Mỹ định nghĩa marketing là "việc thực hiện những hoạt động kinh doanh điều hướng dòng chảy hàng hóa và

dịch vụ từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng".

E. Jerome McCarthy thuộc Đại học Bang Michigan định nghĩa marketing là "việc thực hiện những hoạt động nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức bằng cách dự đoán nhu cầu của khách hàng, điều hướng dòng chảy hàng hóa và dịch vụ có tính chất thỏa mãn nhu cầu từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng."

Có lẽ, cách giải thích hoàn chỉnh nhất cho lý thuyết "nhu cầu và mong muốn" là định nghĩa của John A. Howard thuộc Đại học Columbia năm 1973. Theo ông, marketing là quá trình (1) xác định nhu cầu của khách hàng, (2) khái niệm hóa những nhu cầu đó từ góc độ năng lực sản xuất của tổ chức, (3) truyền thông khái niệm đó đến những luật lệ quyền lực thích hợp trong tổ chức, (4) khái niệm hóa các đầu ra hợp lý từ góc độ nhu cầu của khách hàng đã được xác định trước đó, và (5) truyền thông khái niệm đó đến khách hàng.

Có phải đó là năm bước dẫn lối tới thành công trong marketing ngày nay? Liệu việc xác định, khái niệm hóa và truyền thông có giúp American Motors cạnh tranh thành công với General Motors, Ford và Chrysler không? Chưa nói đến Toyota, Datsun, Honda và những thương hiệu xe nhập khẩu khác?

Định nghĩa mới của Hiệp hội Marketing Mỹ được công bố vào năm 2005: "Marketing là một chức năng có tính tổ chức và là một bộ quá trình tạo ra, giao tiếp và chuyển giao giá trị cho khách hàng để quản lý các mối quan hệ với khách hàng theo cách có lợi cho tổ chức và những cá nhân liên quan đến tổ chức." (Vẫn không hề nhắc đến đối thủ cạnh tranh.)

General Motors cũng vay mượn ý tưởng quân sự và giới thiệu chiếc Hummer, một trong vài thành công ít ỏi gần đây của hãng. Tuy nhiên, vì giá xăng tăng, chiếc Hummer có thể chỉ là một thành công trong ngắn hạn.

Ví dụ, American Motors phát triển một chiến lược sản phẩm dựa trên việc xác định nhu cầu khách hàng. Kết quả có thể là một dòng sản phẩm tương tự như của General Motors mà họ đã bỏ ra hàng triệu đô-la để nghiên cứu trên cùng thị trường nhằm nhận diện những nhu cầu tương tự của khách hàng.

Liệu đó có phải là tất cả về marketing? Bên làm tốt công việc nghiên cứu marketing hơn sẽ chiến thắng chăng?

Rõ ràng là có gì đó không đúng ở đây. Khi American Motors phớt lờ nhu cầu của khách hàng, công ty này thành công hơn nhiều. Chiếc xe Jeep, một sản phẩm vay mượn từ quân đội, bán rất chạy. Còn những chiếc xe ô tô khách của American Motors thì đều thất bại.

Không nghiên cứu thảo luận nhóm tập trung[1] nào cho ra ý tưởng sản xuất xe Jeep. Tương tự, hoạt động nhận diện nhu cầu của khách hàng không nhiều khả năng giúp những công ty xếp sau cạnh tranh được với người dẫn đầu.

[1]. Nhóm tập trung: Phương pháp nghiên cứu định tính, trong đó một nhóm khoảng tám người thảo luận chủ đề được cho sẵn tại một địa điểm, giúp các nhà nghiên cứu tìm hiểu sâu hơn về các lĩnh vực được quan tâm.

Hướng tới khách hàng

Các nhà marketing truyền thống được khuyến khích hướng tới khách hàng. Họ liên tục khuyến nghị ban giám đốc nên hướng tới khách hàng nhiều hơn thay vì hướng tới sản xuất.

Kể từ Thế chiến thứ II, Khách hàng Thượng đế (King Customer) đã thống trị thế giới marketing.

Nhưng mọi chuyện bắt đầu trông như thể khái niệm Khách hàng Thượng đế đã chết vậy. Dường như các nhà marketing đang thuyết phục ban giám đốc tin vào một khái niệm đã chết.

Những công ty đi theo định hướng của các chuyên gia marketing đã phải nhìn hàng triệu đô-la biến mất trong những nỗ lực hướng tới khách hàng đầy dũng cảm nhưng thảm họa.

Để hiểu cách chúng ta đi đến tình trạng này, bạn phải trở lại thập niên 1920 khi kinh doanh còn theo hướng sản xuất. Đó là thời kỳ hoàng kim của Henry Ford[1] với phát biểu: "Bạn có thể sở hữu bất kỳ màu xe nào miễn sao nó màu đen."

[1]. Henry Ford (1863-1947): Nhà sáng lập Ford Motor, người tiên phong áp dụng dây chuyền lắp ráp trong sản xuất ô tô.

Vào thập niên 1920, kinh doanh hướng tới sản xuất.

Vào thập niên 1950, kinh doanh trở nên hướng tới khách hàng.

Ngày nay, kinh doanh phải hướng tới đối thủ. Bằng chứng chứng minh cho quan điểm này ở thời điểm hiện tại thậm chí còn nhiều hơn so với cách đây 20 năm. Một sản phẩm tốt cũng không thể giúp doanh nghiệp thành công. Trong thị trường ngày nay, bạn cần một lợi thế cạnh tranh và marketing sẽ mang đến lợi thế đó. Bạn phải trở nên khác biệt.

Trong kỷ nguyên sản xuất, doanh nghiệp phát hiện ra quảng cáo. Các chuyên gia quảng cáo nói rằng: "Quảng cáo đại chúng tạo ra nhu cầu hàng loạt khiến sản xuất hàng loạt trở nên khả dĩ."

Sau Thế chiến thứ II, các công ty hàng đầu trở nên hướng tới khách hàng. Các chuyên gia marketing nắm quyền và nghiên cứu marketing đóng vai trò cực kỳ quan trọng.

Nhưng ngày nay, mọi công ty đều hướng đến khách hàng. Biết khách hàng muốn gì không còn quá hữu dụng nếu có hàng chục công ty khác cũng đang phục vụ những mong muốn đó. Vấn đề của American Motors không phải là khách hàng. Vấn đề của American Motors là General Motors, Ford, Chrysler và những thương hiệu xe nhập khẩu.

Hướng tới đối thủ

Ngày nay, để thành công, một công ty phải hướng tới đối thủ. Nó phải tìm kiếm những điểm yếu trong vị thế của đối thủ, sau đó tung ra những đòn tấn công marketing vào các điểm yếu đó. Rất nhiều câu chuyện marketing thành công có thể minh họa góc nhìn này.

Ví dụ, trong khi các công ty đang mất hàng triệu đô-la vào kinh doanh máy tính thì Digital Equipment Corporation lại kiếm được hàng triệu đô-la nhờ khai thác điểm yếu của IBM trong những chiếc máy tính nhỏ.

Tương tự, Savin đã thiết lập vị thế dẫn đầu thành công trong thị

trường máy photocopy nhỏ và rẻ – điểm yếu của Xerox.

Và Pepsi đã tận dụng vị ngọt để thách thức Coke trong cuộc chiến cola khốc liệt. Cùng lúc đó, Burger King tấn công McDonald's với đòn đánh "nướng chứ không chiên".

Nhiều người nói rằng một kế hoạch marketing được suy nghĩ kỹ càng luôn bao gồm một phần dành cho đối thủ cạnh tranh. Đúng vậy. Thường thì phần này nằm ở mặt sau của bản kế hoạch với tiêu đề "Đánh giá Cạnh tranh". Phần lớn kế hoạch thường được dành để mô tả thị trường, phân khúc, vô vàn số liệu nghiên cứu khách hàng kỹ càng đến từ hàng loạt cuộc thảo luận nhóm tập trung, hội thảo thử nghiệm cùng bài kiểm tra ý tưởng và thị trường.

Trong một cuộc chiến quân sự, hai hay nhiều đội quân sẽ giao chiến với nhau để giành quyền kiểm soát lãnh thổ tranh chấp. Ví dụ, ở Iraq, Mỹ và các đồng minh giao chiến với quân nổi loạn để giành quyền kiểm soát đất nước này.

Kế hoạch marketing tương lai

Trong kế hoạch marketing tương lai, rất nhiều trang sẽ được dành để nghiên cứu đối thủ. Kế hoạch này sẽ cẩn thận mổ xẻ từng đối thủ trong thị trường. Nó sẽ phát triển một danh sách các điểm yếu và điểm mạnh cạnh tranh cũng như kế hoạch hành động để tấn công hoặc phòng thủ.

Thậm chí có thể sẽ đến một ngày mà kế hoạch này bao gồm một bộ hồ sơ về từng nhà marketing chủ chốt của đối thủ, các chiến thuật và phong cách vận hành yêu thích của họ (tương tự như các tài liệu mà người Đức thu thập về những tư lệnh của quân Đồng minh trong Thế chiến thứ II).

Tất cả những điều này dự báo điều gì cho các nhà marketing của tương lai?

Nó có nghĩa là họ phải chuẩn bị để đánh cuộc chiến marketing. Hơn nữa, các chiến dịch marketing thành công sẽ phải được lên kế hoạch như các chiến dịch quân sự.

Lập kế hoạch chiến lược sẽ trở nên quan trọng hơn. Các công ty sẽ phải học cách *tấn công và đánh cạnh sườn* đối thủ, cách *phòng thủ* vị thế của bản thân và cách thức cũng như thời điểm đánh *du kích*. Họ cần những thông tin tình báo tốt hơn để dự đoán bước đi cạnh tranh của đối thủ.

Ở cấp độ cá nhân, những nhà marketing thành công sẽ phải sở hữu các phẩm chất của một vị tướng quân vĩ đại – sự dũng cảm, lòng trung thành và tính bền bỉ.

Có lẽ Clausewitz đúng

Có lẽ marketing là một cuộc chiến, nơi các đối thủ cạnh tranh là kẻ thù và mục tiêu là thắng trận.

Có phải chúng tôi đang nghiêm trọng hóa vấn đề? Không thực sự vậy. Hãy so sánh bóng bầu dục với marketing.

Đội bóng nào ghi nhiều điểm hơn sẽ thắng. Đội marketing nào bán nhiều sản phẩm hơn sẽ thắng trò chơi marketing. Cho đến giờ, cả hai thứ ấy vẫn tương đồng.

Hãy thử chơi bóng theo cách chơi trò chơi marketing.

Hãy thêm một giám đốc marketing vào trò chơi bóng bầu dục và theo dõi cách ông ta xác định vạch cấm địa là nơi ghi điểm, tức là bán hàng. Sau đó, hãy quan sát cách các nhà marketing xếp đội hình và nhắm quả bóng đến cầu môn.

Không cần phải là chuyên gia thể thao, bạn cũng nhận ra cách tiếp cận trực tiếp trong bóng bầu dục chắc chắn dẫn đến thất bại.

Trong trận chiến marketing, các doanh nghiệp đánh nhau để kiểm soát khách hàng. Khác với chiến tranh quân sự, trận chiến marketing không bao giờ kết thúc.

Marketing là chiến lược và chiến thuật mà một công ty sử dụng để giành chiến thắng trên thị trường.

Với sự giúp đỡ của Karl von Clausewitz và rất nhiều nhà tư duy quân sự vĩ đại khác, chúng tôi đã đưa ra một định nghĩa marketing mới.

Trong bóng bầu dục, bạn thắng nhờ khôn ngoan hơn, mưu mẹo hơn và chơi hay hơn đội đối phương. Số điểm trên bảng điểm phản ánh khả năng làm những điều này.

Trong chiến tranh, bạn thắng nhờ khôn ngoan hơn, mưu trí hơn và áp đảo kẻ thù. Lãnh thổ bạn chiếm được phản ánh năng lực làm những điều này.

Vì sao marketing lại khác?

Vì sao hàng trăm định nghĩa về marketing hầu như không đề cập tới từ "cạnh tranh"? Hay nhắc đến bản chất mâu thuẫn thiết yếu trong marketing?

Bản chất thực sự của marketing ngày nay liên quan đến mâu thuẫn giữa các doanh nghiệp, chứ không phải thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Nếu nhu cầu và mong muốn của con người được thỏa mãn trong quá trình cạnh tranh kinh doanh thì chính lợi ích công chúng đó đã khiến cạnh tranh tiếp tục diễn ra. Nhưng đừng quên bản chất thiết yếu của marketing.

Bảo vệ quan điểm về chiến tranh marketing

Bạn có thể phủ nhận sự hữu ích của các nguyên tắc quân sự trong marketing. Chiến tranh đã đủ kinh khủng và không cần phải đem nó sang cả thời bình.

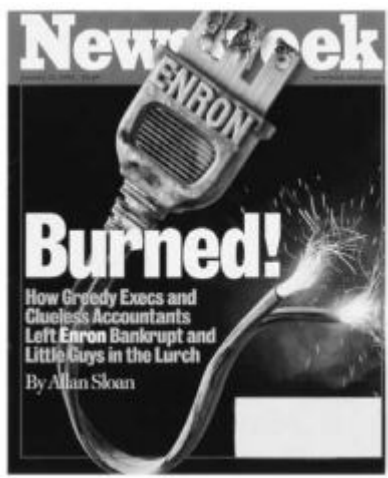
Bất kỳ ai phản đối hệ thống môi trường kinh doanh tự do cũng có khả năng không chấp nhận việc các thành viên của hệ thống đó thực hành những nguyên tắc trong trận chiến marketing. Chẳng sao cả.

Thậm chí có thể những người ủng hộ hệ thống môi trường kinh doanh tự do sẽ cho rằng trận chiến marketing đang đi quá xa. Nếu bạn cũng nghĩ như vậy, chúng tôi mong bạn cân nhắc những hệ quả đến từ ví dụ loại suy về chiến tranh chứ không phải bản thân các cuộc chiến.

Một nghiên cứu về lịch sử kinh doanh Mỹ trong thập kỷ qua cho thấy những thua lỗ tài chính nghiêm trọng ở các doanh nghiệp như RCA, Xerox, Western Union... lẽ ra sẽ không xảy ra nếu họ áp dụng các nguyên tắc chiến tranh. Nghiên cứu chiến tranh không chỉ là nghiên cứu về cách giành chiến thắng. Không để thua cũng rất quan trọng.

Nền kinh tế Mỹ nên quan tâm đến sự hung hăng vô hạn và đầy ngu dại của doanh nghiệp hơn là lo lắng về năng lực cạnh tranh khôn khéo của những chiến binh marketing áp dụng nghệ thuật chiến tranh.

Môi trường kinh doanh tự do chính là cuộc chiến marketing. Nếu muốn tham gia cuộc chiến kinh doanh tự do, bạn nên học các nguyên tắc trước.



Enron, WorldCom, Global Crossing và Adelphia là ba công ty mới nhất phải gánh những khoản lỗ khổng lồ. Trong khi công chúng lo ngại về hành vi gian lận của các quản lý cấp cao, vấn đề chính không phải là gian lận mà là các chiến lược gian lận. Đơn cử, Enron đã mắc sai lầm quân sự kinh điển khi phân chia lực lượng thông qua đa dạng hóa ngành nghề. Từ xuất phát điểm là một công ty dầu khí, Enron tham gia mua bán năng lượng, truyền thông, chứng chỉ thời tiết cũng như phát triển, xây dựng và vận hành các nhà máy năng lượng trên toàn thế giới. Nếu vẫn tập trung vào các đường ống tạo ra lợi nhuận, Enron sẽ không phải làm giả sổ sách.

1

2.500 năm chiến tranh

Hãy tập trung khi quân địch áp đảo. Luôn xác lập mục đích trước và xa nhất có thể.

KARL VON CLAUSEWITZ

Nếu marketing là một cuộc chiến, hãy tận dụng tốt nhất những bài học từ chiến tranh. Hãy bắt đầu nghiên cứu lịch sử chiến tranh. Có rất nhiều thứ để học hỏi từ đó.

Theo Will và Ariel Durant, trong 3.438 năm được ghi nhận trong lịch sử, chỉ có 268 năm không có chiến tranh. Phần lớn giai đoạn đầu lịch sử được dành cho những biên niên sử chi tiết về các chiến dịch và trận đánh quân sự thành công.

Trước khi Chúa Giê-su ra đời, những đội quân chuyên nghiệp do những người lính chuyên nghiệp dẫn đầu đụng độ nhau tại nhiều chiến trường trên khắp thế giới. Từ vô số những trận đánh, các nguyên tắc chiến lược quân sự đã được tinh chỉnh và trở nên hoàn hảo.

Trận Marathon: năm 490 trước Công nguyên

Ở trận Marathon, 15.000 lính Ba Tư (hiện nay là Iran) đổ bộ xuống Vịnh Marathon, phía đông bắc Athens, đối đầu với 11.000 lính Athens. Dù yếu hơn về quân số, người Hy Lạp có một lợi thế lớn: phương trận. Mỗi người lính Hy Lạp cầm chiếc khiên gối lên người bên cạnh nhằm che một nửa thân mình và che một nửa cho người bên trái.

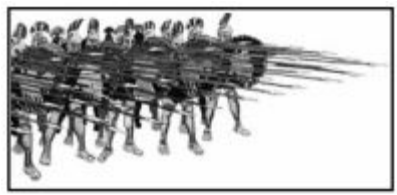
Phương trận quá mạnh so với người Ba Tư vì lính Ba Tư chỉ quen đánh cận chiến một đối một. 6.000 lính Ba Tư thiệt mạng trong

khi phía Athens chỉ thiệt hại 200 người trong một phiên bản cuộc chiến kiểu Hertz và Avis[1].

[1]. Hertz và Avis là hai công ty cho thuê xe hơi của Mỹ.

Ở trận Marathon, chiến thuật hợp lực tác chiến và tập trung lực lượng đã được xác lập vững chắc.

Tất nhiên, ngày nay, chúng ta nhớ đến sự kiện đó vì sự anh dũng của Pheidippides, người lính đã chạy 35,4 km đến Athens báo tin chiến thắng. "Thắng rồi! Chúng ta đã chiến thắng!" anh reo lên khi đến nơi và rồi gục ngã ngay sau đó.



Phương trận Hy Lạp là một khái niệm mang tính cách mạng cho phép những chiến binh đơn lẻ tạo thành một khối thống nhất. Trong kinh doanh, khái niệm tương đương là "tập trung" và đây là một phương cách đầy sức mạnh để tạo ra đột phá trong marketing.

Ngày nay, những người chạy đường dài (marathon) chạy 42,195 km. Nhưng tất nhiên, họ không phải đánh nhau với người Ba Tư trước khi bắt đầu chạy.

Trận Arbela: năm 331 trước Công nguyên

150 năm sau chứng kiến sự trỗi dậy của Alexander Đại đế[1]. Một Thomas Watson[2] thời kỳ đầu, Alexander là học trò của Aristotle[3] và là người hâm mộ Odyssey. Ngài là người vừa dũng cảm vừa cẩn trọng.

[1]. Alexander Đại đế (356-323 TCN): Quốc vương thứ 14 của Macedonia, chiến lược gia quân sự vĩ đại nhất lịch sử nhân loại.

[2]. Thomas John Watson, Sr. (1874-1956): Nhà sáng lập kiêm cựu Chủ tịch của IBM, "Người khổng lồ xanh" trong giới công nghệ thông tin thế giới.

[3]. Aristotle (384-322 TCN): Nhà triết học và bác học thời Hy Lạp cổ đại, một trong ba trụ cột của văn minh Hy Lạp cổ đại.

Sau chiến thắng ở trận Danube, Alexander quay về chiến đấu với quân đội Ba Tư do Quốc vương Darius[4] chỉ huy. Với 300 nhân tài, Darius đã thuê Demosthenes[5], "đại lý quảng cáo" đầu tiên, tung tin đồn thất thiệt rằng đội quân của Alexander đã thua tan tác.

[4]. Darius I hay Darius Đại đế (550-486 TCN): Vị vua thứ ba của Đế quốc Achaemenes (hay Đế quốc Ba Tư thứ nhất).

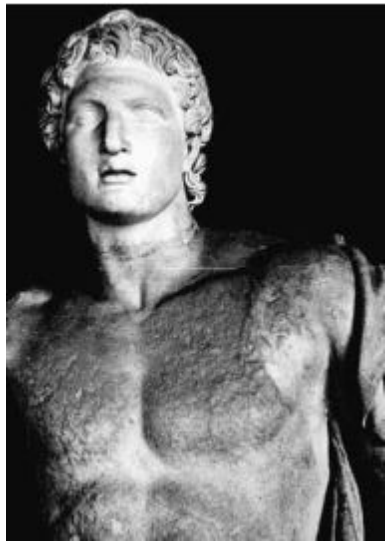
[5]. Demosthenes (384-322 TCN): Chính khách kiêm nhà hùng biện xuất chúng người Athens thời Hy Lạp cổ đại.

Sau nhiều năm giằng co, trận chiến quyết định diễn ra tại Arbela vào năm 331 trước Công nguyên. Đây là trận đánh được ghi chép hết sức đầy đủ. Thậm chí đến ngày nay, hơn 2.300 năm sau, chúng ta vẫn còn lưu giữ những hiệu lệnh của cả hai bên. (Liệu kế hoạch marketing của Procter & Gamble có tồn tại cho đến thế kỷ 43 không?)

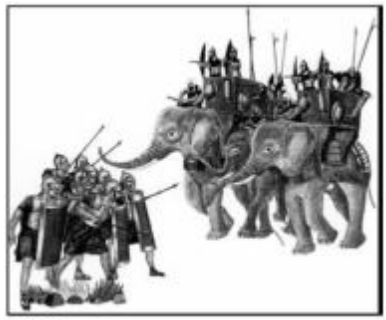
Darius dàn quân theo kiểu truyền thống, với 15 con voi và 200 chiến xa ở tuyến đầu. Alexander sáng tạo hơn. Mấu chốt thành công của Alexander là việc sử dụng kỵ binh ở hai cánh, một đội hình sau đó được sử dụng rộng rãi ở nhiều hình thức khác nhau trong 2.000 năm tiếp theo. Trận chiến bắt đầu bằng đợt tấn công "cạnh sườn" bởi cánh quân bên phải của Alexander do kỵ binh dẫn đầu. Đợt tấn công đó khiêu khích quân Ba Tư tấn công cánh trái của Alexander. Trong khi đó, Alexander đã chuẩn bị đội kỵ binh di động chờ sẵn đằng sau trung lộ để phá vỡ quân Ba Tư từ bên phải.

Alexander giành chiến thắng vĩ đại nhất và trở thành vua của những vị vua với chiến lược mà những nhà tư duy quân sự thế kỷ XX như B. H. Liddell Hart gọi là "lý thuyết tiếp cận gián tiếp".

Một đội quân thành công vận hành theo cách "ít ngờ tới nhất", Liddell Hart nói.



Cũng như nhiều vị tướng vĩ đại khác, Alexander Đại đế luôn xung phong ở tuyến đầu và vì thế ngài bị thương rất nhiều lần. Lợi thế lớn của việc xung phong trên tiền tuyến là khả năng thay đổi chiến thuật hầu như ngay tức khắc. Ở trận Arbela, ngài dẫn đầu đội kỵ binh di động tấn công sườn quân Ba Tư và giành được hiệu quả rất cao. Trong marketing cũng như trong chiến tranh, khả năng điều chuyển quân nhanh chóng thường là mấu chốt cho thành công.



Voi có điểm yếu là thiếu linh hoạt. Ở trận Metaurus, Nero đã tài tình chỉ huy quân La Mã đánh bại Hasdrubal và đội tượng binh của vị tướng này.

Trận Metaurus: năm 207 trước Công nguyên

Đội quân tiếp theo tạo dấu ấn trong lịch sử là La Mã. Những người La Mã đã chứng minh sự hiệu quả trong chiến đấu ở trận chiến dọc bờ sông Metaurus năm 207 trước Công nguyên.

Quân Carthage (hiện nay là vùng Tripoli) tấn công nước Ý. Được lãnh đạo bởi hai anh em nhà "H" (Hannibal[1] ở phía nam và Hasdrubal[2] ở phía bắc), đội quân Carthage hành quân với voi chiến đi phía trước, một loại thiết giáp thời đó.

[1]. Hannibal Barca (287-183 TCN): Nhà chiến thuật quân sự người Carthage.

[2]. Hasdrubal Barca (245-207 TCN): Em trai của Hannibal Barca, tướng lĩnh người Carthage.

Nhưng hai anh em nhà H đã mắc sai lầm khi phân đôi lực lượng, và Nero[3] đã dạy họ bài học về nguyên tắc quân sự kinh điển: *Hãy tập trung lực lượng khi quân địch áp đảo.*

[3]. Gaius Claudius Nero (237-199 TCN): Tướng lĩnh người La Mã.

Đầu tiên, Nero bắt đầu di chuyển ở phía nam theo hướng cánh quân của Hannibal, nhưng khi đêm đến, ông lập tức quay đầu chuyển hướng sang phía bắc. Trải qua cuộc hành quân gian khổ bậc nhất trong lịch sử, Nero đã hợp quân với các vị tướng Porcius và Livius, những người đang đối đầu với anh trai của Hannibal, Hasdrubal.

Trận chiến này là màn tái hiện trận Arbela. Nero lãnh đạo quân của mình di chuyển từ cánh phải vòng sang cánh trái của Hasdrubal. Đòn đánh thành công vì quá bất ngờ. Và Nero đã giành chiến thắng có một không hai trong lịch sử quân sự.

Nhưng báo chí lại ưa kẻ bại trận chứ không thích người thắng cuộc. Do đó, ngày nay, chúng ta chỉ biết đến hành vi xấu xa của vị hoàng đế trùng tên sau đó 250 năm.

Thậm chí Hannibal và những con voi chiến của mình còn nổi tiếng hơn Nero. Nói theo ngôn ngữ thương mại là "Kẻ thắng kể chuyện cười, kẻ thua tổ chức họp báo."

Trận Hastings: năm 1066

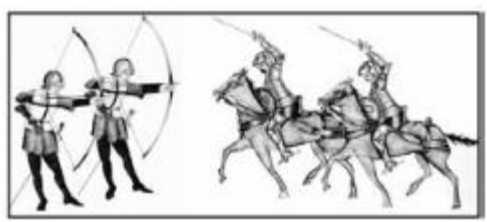
Lướt qua khoảng 1.000 năm sau, chúng ta đến một thị trấn nhỏ ở Anh có tên là Hastings, nơi người Norman đã thay đổi dòng chảy của lịch sử dưới sự lãnh đạo của William[1] (hay William Kẻ Chinh Phục). Đối đấu với người Norman là vua Harold[2] và những người Saxon.

[1]. William I (hay William Kẻ Chinh Phục) (1028-1087): Công tước

của Normandy đã chinh phạt thành công nước Anh, đưa văn hóa Norman đến nước Anh, gây ảnh hưởng mạnh mẽ đến giai đoạn tiếp theo của nước Anh thời Trung cổ.

[2]. Harold Godwinson (1022-1066): Vị vua Anglo-Saxon cuối cùng của nước Anh.

Tấm thảm Bayeux dài 70m vẽ lại cảnh tượng các kỵ sĩ Norman tấn công vua Harold ở trận Hastings.



Trong lịch sử quân sự, cung dài là một trong số ít những vũ khí mang tính cách mạng. Nó giúp người Anh thống trị các cuộc chiến tranh trong nhiều thập kỷ.

Trong hầu hết các trận chiến, marketing cũng như quân sự, trận Hastings là một chuỗi thành công và biến chuyển tình thế nhỏ của cả hai bên. Khi đó, William đưa ra một quyết định quan trọng. Ngài quyết định rằng Harold là một lãnh đạo vĩ đại nên đó sẽ là mục tiêu chính của đợt tấn công.

Theo đó, William phân công 20 kỵ sĩ Norman đột nhập vào chiến tuyến của quân đội Saxon để bắt Harold. (Ngày nay, chúng ta sẽ cử 20 luật sư được trang bị các bản hợp đồng 5 năm.) Bốn kỵ sỹ Norman đã thành công và nhanh chóng giết chết Harold tội nghiệp.

William đã đúng. Khi thấy vị vua của mình gục ngã, phòng tuyến Saxon sụp đổ và William giành chiến thắng.

Trận Crecy: năm 1346

Nhưng chiến tranh cũng giống như kinh doanh. Không bao giờ chỉ nghiêng về một phía. Ở trận Crecy năm 1346, người Anh đã trả thù người Pháp thành công.

Mấu chốt dẫn tới thắng lợi của vua Edward Đệ tam[1] là cung tên dài, một phát triển công nghệ tương tự như một sản phẩm mới mang tính đột phá trong chiến tranh marketing. Với cung dài, những "khẩu súng máy" của thế kỷ XIV, bộ binh và cung thủ lần đầu tiên có thể chống lại đội mã kỵ (đội mã kỵ này đã giết chết Harold tội nghiệp).

[1]. Edward III (1312-1377): Vua của nước Anh, lập nhiều chiến công hiển hách, đưa Vương quốc Anh trở thành thế lực đáng gờm ở châu Âu.

Nhưng cung dài, loại vũ khí có tốc độ bắn nhanh gấp sáu lần nỏ, đòi hỏi người dùng phải được đào tạo kỹ năng sử dụng. Với lực kéo 445N và tầm bắn hơn 180m, cần sáu năm để một cung thủ thành thạo cung dài.

Do đó, ở nước Anh thời xưa, cung thủ bắt buộc phải tập luyện thêm vào Chủ nhật trong khi đi nhà thờ thì không.

(69 năm sau, ở trận Agincourt năm 1415, người Pháp vẫn chưa nhớ bài học cũ. 5.500 lính Anh đã đánh bại 20.000 lính Pháp. Một lần nữa, cung dài là khắc tinh với mã kỵ.)

Có rất ít trận chiến quân sự được giải quyết bằng một vũ khí tối tân, và Agincourt là một trong số đó. Trong marketing cũng vậy. Tuy nhiên, các nhà marketing thường nhầm lẫn những lợi thế công nghệ nhỏ với "cung dài" và liều mình ra trận đối đầu với những đối thủ mạnh rồi nhận kết quả thảm hại.

Quebec là một ví dụ khác về tấn công sườn thành công. Bộ binh Anh hành quân xuống dòng sông, leo lên những mỏm đá, và bất ngờ tấn công quân Pháp từ phía sau.

Liệu chúng ta có thể đối đầu trực tiếp với một đối thủ ưu việt hơn trong cuộc chiến *marketing* không?

Có thể, nhưng bạn cần cung dài. Ví dụ như kỹ thuật in Xerox trong trường hợp của Haloid Company, máy ảnh Land trong trường hợp của Polaroid.

Trận Quebec: năm 1759

Ở trận Quebec năm 1759, người Pháp một lần nữa thất bại khi người Anh dưới sự dẫn dắt của James Wolfe[1] đã tạo ra "tình thế ít ngờ tới nhất". Bộ binh hành quân qua con sông đằng sau Quebec và leo ngược lên những mỏm đá "không thể leo lên được" để đi lên cao nguyên Abraham.

[1]. James Wolfe (1727-1759): Sĩ quan quân đội người Anh, nổi tiếng qua việc chỉ huy quân đội Anh chiến thắng quân đội Pháp tại trận Quebec.

Trong marketing, cũng giống như trong quân sự, cách tiếp cận "tốt nhất" không nhất thiết phải là cách tiếp cận trực diện nhất. Hãy tự hỏi cách tiếp cận nào có nhiều khả năng khiến vị thế của đối thủ bị suy yếu nặng nề nhất.

Không may thay, James Wolfe không còn sống để tận hưởng thành quả chiến thắng nổi tiếng đó. Đối thủ của ông, Marquis Louis Joseph de Montcalm, cũng vậy. Đó là lời nhắc nhở rằng cả trong quân sự lẫn marketing, luôn luôn có nhiều tổn thất.

Ở cả hai phía.

Trận đồi Bunker: năm 1775

Chỉ 16 năm sau, chiến tranh tiến gần đến nước Mỹ hơn một chút. Đồi Bunker bên ngoài Boston chứng kiến một trận chiến nổi tiếng nhất trong Cách mạng Mỹ.

Đáng buồn là người Mỹ thường không trả lời được những kiến thức lịch sử sau: (1) trận Đồi Bunker diễn ra ở ngọn đồi nào và (2) bên nào thắng cuộc.

Cách khá xa Đồi Bunker, 1.000 lính Mỹ bố phòng vững chãi trên đỉnh Đồi Breed dưới sự chỉ đạo của William Prescott (với phát ngôn nổi tiếng "Đừng bắn cho đến khi thấy tròng mắt của chúng"). Vào lúc 3 giờ chiều, 3.000 lính Anh dưới sự chỉ đạo của tướng William Howe bắt đầu tấn công ngọn đồi. Những người lính Mỹ không nổ súng cho đến khi Phe Áo Đỏ chỉ còn cách họ 45m.

Đó là một cuộc thảm sát, như những gì thường xảy ra trong các đợt tấn công trực diện vào đối thủ vững chắc. Con số thương vong của người Anh thật đáng kinh ngạc: hơn 1.000 lính.

Sau khi chịu nhiều tổn thất to lớn khi tấn công trực diện, quân Anh cuối cùng cũng chiếm được Đồi Breed. Ngày nay, trận chiến này được biết đến với tên gọi trận Đồi Bunker.

Bằng cách kết hợp lợi thế đông quân cùng yếu tố bất ngờ, George Washington đã giành được chiến thắng nổi tiếng nhất của mình. Làm điều tương tự trong một cuộc chiến marketing, gần như chắc chắn bạn sẽ giành chiến thắng.

Napoleon Bonaparte có lẽ là chiến lược gia quân sự xuất chúng nhất trong lịch sử. Các địa điểm đánh trận và phương cách dàn quân của ông luôn dựa trên những đánh giá cẩn thận vị thế của kẻ thù. Các nhà marketing cũng nên làm như vậy. Nghiên cứu chi tiết kẻ thù nên là bước đi đầu tiên để phát triển một chiến lược marketing hiệu quả.

Ai thắng? Tất nhiên là người Anh. Với tỷ lệ 3 chọi 1, người Mỹ cuối cùng cũng thất thủ. Chỉ là có quá nhiều tròng mắt và những chiếc áo đỏ.

Trận Trenton: năm 1776

Tất nhiên, mọi người đều biết trận Trenton năm 1776. George

Washington đã băng qua Delaware vào đêm Giáng sinh và đánh bại đội quân Hessian tinh nhuệ. Đúng chứ?

Sai rồi. Thực tế, quân của Washington đông hơn quân Hessian (2.000 so với 1.500). Chiến thắng đó là sự kết hợp giữa yếu tố bất ngờ và quân số đông. Và cả đêm tối nữa.

Tương tự, trong marketing, đừng bao giờ đánh giá thấp cái mà Clausewitz gọi là nguyên tắc đông quân. Chiến thắng thường thuộc về bên đông quân hơn. Napoleon Bonaparte từng nói: "Chúa đứng về bên quân nhiều tướng mạnh."

Trận Austerlitz: năm 1805

Nhưng ở Austerlitz năm 1805, có lẽ là chiến thắng quân sự lớn nhất của mình, Napoleon không sở hữu binh hùng tướng mạnh.

Thứ mà ông có là tính cơ động. Ông dụ liên quân Áo- Nga tấn công cánh phải của mình rồi chỉ huy cánh trái tấn công vào trung lộ mỏng manh của kẻ thù.

Napoleon chiến thắng gần như toàn diện. Khả năng hành quân thần tốc là chìa khóa thành công của Napoleon. Ông tuyên bố đội quân của mình có thể hành quân nhanh gấp đôi kẻ thù. Napoleon nói: "Ta có thể thua trận, nhưng ta sẽ không bao giờ bỏ lỡ một phút nào."

Còn marketing thì sao? Chúng ta mất bao nhiêu phút, giờ, ngày, thậm chí tuần để lập kế hoạch, nghiên cứu và thử nghiệm marketing? Thời gian quý giá thường bị lãng phí. Kết quả là chúng ta đánh rơi chiến thắng trong tầm tay.

(Ở trận Borodino năm 1812, Napoleon đã quên mất bài học từ trận Austerlitz. Đi ngược lại lời khuyên của các quân sư, ông dẫn dắt lực lượng mạnh nhất ra đối đầu trực diện với người Nga. 30.000 lính Pháp chết trước khi kẻ thù bị tiêu diệt. Hoạt cảnh này được tái hiện bởi quân đội của Adolph Hitler hơn một thế kỷ sau.)

Trận Waterloo: năm 1815

Dấu chấm hết của Napoleon đến vào ba năm sau, tại một ngôi làng nhỏ ở Bỉ có tên là Waterloo – nơi Arthur Wellesley, Công tước xứ Wellington, chặn đứng con đường quay lại vinh quang của Napoleon.

Christopher Plummer trong vai Công tước xứ Wellington và Rod Steiger trong vai Napoleon trong bộ phim Waterloo. Thông thường, kẻ bại trận, Red Steiger nhận được nhiều sự chú ý nhất. Bất chấp sự xuất chúng của Napoleon, ở trận Waterloo và rất nhiều trận đánh khác trong lịch sử quân sự, bên phòng thủ đều giành thắng lợi. Hãy chú ý những nhận định của chúng tôi về American Motors. Sau nhiều năm thua lỗ vì cố gắng tấn công những người dẫn đầu, công ty này cuối cùng bị bán lại cho Chrysler. Chrysler sau đó loại bỏ tất cả thương hiệu của American Motors ngoại trừ Jeep. Vì sao American Motors không làm vậy ngay từ đầu? Hóa ra, thị trường xe thể thao đa dụng, đi tiên phong là thương hiệu Jeep, trở thành thị trường lớn nhất, sinh lời cao nhất trong ngành ô tô. Từ bỏ các mảng kinh doanh thua lỗ và tập trung vào mảng kinh doanh thắng lợi thường là một chiến lược đúng đắn.

Ở trận Waterloo, Napoleon thực sự có chút ít lợi thế về quân số: 74.000 quân so với 67.000 quân của Wellington. Nhưng Napoleon là bên tấn công, còn Wellington kiên nhẫn chờ đợi. Napoleon biết rằng ông phải tấn công trước khi người Phổ đến chi viện lực lượng cho quân đội Anh và đồng minh.

Nguyên tắc chiến tranh thứ hai của Clausewitz là ưu thế phòng thủ. Một vị thế phòng thủ vững chắc sẽ vô cùng kiên cố và khó bị đánh bại.

(Do đó, năm nay, chúng tôi dự đoán Chevrolet sẽ là chiếc xe bán chạy nhất, Crest là kem đánh răng bán chạy nhất và McDonald's là chuỗi thức ăn nhanh lớn nhất – bất chấp các hoạt động và những khoản tiền mà các đối thủ của những thương hiệu này đang chi tiêu.)

Vào 7 giờ 30 phút sáng, trong ánh sáng chập choạng của ngày 18 tháng 6 năm 1815, Napoleon, trong hành động cuối cùng, đầy táo bạo, ra lệnh cho 10 tiểu đoàn Vệ binh Hoàng gia tấn công trực

diện người Anh. *"De l'audace et toujours de l'audace"* (Táo bạo, phải luôn táo bạo).

Clausewitz nói: "Bonaparte đã dùng đến những người lính cuối cùng trong một nỗ lực cứu vãn lại một trận đánh gần như không thể cứu vãn. Ông tiêu những đồng tiền cuối cùng và sau đó, như một kẻ ăn mày, từ bỏ cả chiến trường lẫn ngôi vua của mình."

American Motors ở Detroit có thể học được gì từ trận Waterloo?

Họ có nên rút khỏi mảng kinh doanh xe khách trong khi vẫn còn mảng kinh doanh xe Jeep sinh lời để tồn tại?

Clausewitz nói: "Thỏa ước đầu hàng không phải là nỗi nhục. Một vị tướng không thể thích thú với ý tưởng đánh đến người lính cuối cùng, cũng như một kỳ thủ không nên cân nhắc việc chơi một ván cờ chắc chắn thất bại."

Trận Balaclava: năm 1854

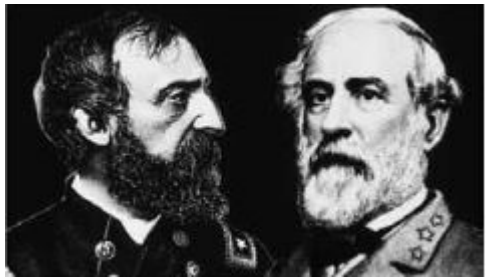
Ở trận Balaclava, người Anh dưới sự chỉ huy của Huân tước Raglan phải đối mặt với quân đội Nga dưới sự chỉ huy của.... Ai mà biết? Hãy nhớ rằng, những người chiến thắng thường vô danh. (Ai là Chủ tịch của General Motors? Hay Procter & Gamble?)

Trận Balaclava đã chứng kiến hiệu lệnh nổi tiếng nhất thế giới và hiệu lệnh hiệu quả nhất thế giới.

Hiệu lệnh nổi tiếng: "Hiệu lệnh Tấn công của Lữ đoàn Kỵ binh Nhẹ" là một thảm họa. Bá tước Cardigan dẫn đầu 600 binh lính tinh nhuệ của mình lao thẳng vào họng súng của bên đông quân hơn và chịu tổn thất nặng nề.

Hiệu lệnh Tấn công của Lữ đoàn Kỵ binh Nhẹ ở Balaclava là một sai lầm, kết quả của việc hiểu sai một mệnh lệnh. Tuy nhiên, tình

huống này cũng xảy ra gần như mỗi ngày trong marketing: một đội quân yếu hơn tấn công trực diện vào kẻ thù mạnh hơn. Thật ngu xuẩn!



Danh tiếng và sự giàu có không phải lúc nào cũng song hành cùng nhau. Trong marketing cũng như trong chiến tranh, chúng ta thường tung hô những kẻ bại trận hơn là những người chiến thắng - Napoleon Bonaparte, Robert E.Lee và Carly Fiorina. (Ai cũng biết Robert E. Lee. Người đàn ông lạ mặt bên trái bức hình là George G. Meade, vị tướng giành chiến thắng trong trận Gettysburg.)

Hiệu lệnh hiệu quả: "Hiệu lệnh Tấn công của Lữ đoàn Kỵ binh Nặng" cũng đã xuất hiện trong sáng hôm đó. Chính vì Lữ đoàn Kỵ binh Nhẹ thất bại trong việc củng cố thành công của Lữ đoàn Kỵ binh Nặng đã khiến Raglan (ống tay áo) ra lệnh cho Cardigan (cái áo) hành động, một mệnh lệnh bị hiểu sai dẫn đến những kết quả thảm họa.

Trận Gettysburg: năm 1863

Lịch sử lặp lại. Chỉ có những cái tên là thay đổi. Ở trận Gettysburg năm 1863, đó chính là Robert E. Lee đánh với…

Bạn có nhớ tên vị tướng thắng cuộc không? Không, đó không phải là Ulysses S. Grant.

Mà là George G. Meade – một nhân vật nữa trong danh sách dài những người chiến thắng vô danh.

Hàng trăm cuốn sách đã viết về trận chiến mang tính quyết định này trong cuộc Nội chiến Mỹ. Chuyện gì xảy ra nếu Lee di chuyển sớm hơn? Chuyện gì xảy ra nếu Pickett trì hoãn hiệu lệnh? Nhưng hãy nhìn vào những con số. Lee có 75.000 lính. Meade có 88.000 lính.

Do đó, bạn không cần phải đọc tất cả những cuốn sách đó chỉ để

biết miền Bắc thắng trận và miền Nam bại trận. Nguyên tắc chiến tranh đầu tiên đã cho bạn biết kết quả.

Nguyên tắc đông quân là "ý tưởng căn bản". Clausewitz nói: "Luôn xác lập mục đích đầu tiên và xa nhất có thể. Nên sử dụng nhiều quân nhất có thể trong những thời khắc mang tính quyết định."

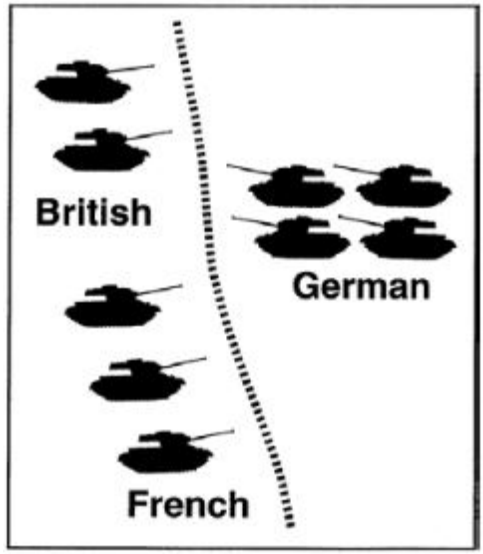
Clausewitz nghiên cứu tất cả những trận đánh quân sự được ghi lại trong lịch sử và thấy rằng chỉ có hai lần bên có quân số chỉ bằng một nửa giành chiến thắng. Hầu hết bên đông quân đều giành chiến thắng.

Sự khác biệt quân số giữa miền Nam nước Mỹ thân yêu hay "Lá cờ lấp lánh ánh sao" ở trận chiến này chỉ là 13.000 quân.

Trận Somme: năm 1916

"Cuộc chiến để kết thúc tất cả cuộc chiến" bắt đầu bằng sự xuất hiện của một loại vũ khí chết người mới: súng máy. Một lần nữa, một phát triển công nghệ đã tăng cường sức mạnh cho bên phòng thủ (như truyền hình đã làm với "đấu trường" marketing vào những năm 1950, 1960).

Sự ra đời của súng máy đã thay đổi bản chất của chiến tranh. Sức mạnh phòng thủ của loại vũ khí này khiến bên đánh truyền thống dùng bộ binh gần như vô hiệu. Quân đồng minh đã học được bài học này ở trận chiến sông Somme. Vào những năm 1950, truyền hình đã thay đổi bản chất của trò chơi marketing. Bốn thế kỷ sau, đó là Internet.



Vào thời điểm khởi đầu trận chiến nước Pháp, quân Anh và quân Pháp thực sự có nhiều xe tăng hơn quân Đức (3.142 chiếc của quân Đồng minh so với 2.580 chiếc của Đức.) Nhưng người Đức đã triệu tập sư đoàn thiết giáp của mình và đạt được một thắng lợi đột phá ở Sedan. "Thọc sâu bằng mũi đánh hẹp" trở thành câu thần chú trong quân sự, một khái niệm mà các nhà marketing cũng nên học hỏi.

Không nơi nào minh chứng rõ bằng dòng sông Somme năm 1916. Ngày 1 tháng 7, sau một tuần chuẩn bị pháo binh, quân Anh và Pháp bước ra khỏi công sự và hành quân về phía trước chỉ để đối đầu với làn đạn súng máy của người Đức.

Ngày đầu tiên, quân Đồng minh thiệt hại 50.000 lính. Trận chiến kéo dài trong 140 ngày. Con số thương vong lớn ở mức chưa từng thấy từ trước đến giờ.

Và cuộc chiến đẫm máu ở Somme mang lại chiến thắng gì? Chỉ 8km đất.

(Sau đó một năm, tại Cambrai, người Anh giới thiệu xe tăng, một phát triển công nghệ không được đánh giá cao cho đến tận hai thập kỷ sau. Ngày đầu tiên đưa vào chiến trường, những chiếc xe tăng tiến được 8km, bằng quãng đường mà cuộc tấn công bộ binh đã làm được ở Somme. Không may thay, chiến thắng đó không được hiện thực hóa bởi bộ binh, và người Anh nhanh chóng mất

đất.)

Trận Sedan: năm 1940

Đối thủ thường đánh giá cao những gì bạn làm hơn những gì bạn bè nghĩ về bạn. Những chiếc xe tăng thử nghiệm của người Anh ở Cambrai năm 1917 đóng vai trò quan trọng ở Sedan trong khu rừng Ardennes năm 1940.

Trong trận chiến kinh điển của thời hiện đại này, những hàng dài xe tăng thiết giáp của Von Rundstedt đánh vào chiến tuyến yếu ớt của quân Đồng minh, ngay điểm giữa phòng tuyến Maginot của Pháp ở phía nam và lực lượng quân Viễn chinh Anh ở phía bắc.

"Không thể lái xe tăng ở Ardennes," các chuyên gia quân sự Pháp tuyên bố. Họ là hậu duệ của những chuyên gia nghĩ rằng không thể leo lên các vách núi ở Quebec.

Khi người Đức tiến quân, quân Anh rút khỏi chiến trường Pháp và chuẩn bị cho cuộc chiến ở Anh.

Đồng minh lớn nhất của Anh là eo biển Manche, nơi người Đức phải không chiến. Ở vùng trời quê nhà, những chiếc Hawker Hurricans và Supermarine Spitfires tỏ ra lợi hại hơn rất nhiều so với chiếc Messerschimidts của Goering.

Vài năm sau, vũ khí bí mật của những cuộc chiến thành công nhất – lợi thế đông quân, nhập cuộc với sự xuất hiện của quân đội Mỹ và tướng Dwight D. Eisenhower.

Hãy dùng hình ảnh tướng Eisenhower để so sánh sự tương đồng giữa kinh doanh và chiến tranh. Ông làm việc trong một văn phòng. Ông có một cái hộp "trong" và "ngoài". Ông có thư ký.

Ngoại trừ bộ quân phục, có rất ít điểm khác nhau giữa nhà lãnh đạo quân sự và nhà lãnh đạo doanh nghiệp. “Chiến tranh sẽ kết thúc khi những bên tham chiến hết giấy,” Thống chế Bernard Montgomery nói đầy châm biếm.

Ngôn ngữ của ông là ngôn ngữ kinh doanh. “Đừng liều lĩnh với mạng sống của bản thân cho đến khi tôi ra lệnh cho các anh,” vị tướng này cảnh báo những người lính của mình khi đổ bộ vào châu Âu.

Chúng ta đều biết kết quả của cuộc đổ bộ đó. Một lần nữa, Mỹ đã thắng trên mặt trận quân sự nhưng lại thua trên mặt trận marketing khi những đối thủ trước đó – quân đội Đức và Nhật, đã chiến thắng Mỹ trên mặt trận marketing thế giới.

Và ai sẽ giành thắng lợi trong những cuộc chiến marketing của thập niên 1980 và 1990? Những vị tướng marketing thành thạo các bài học lịch sử quân sự; những vị tướng marketing đã học cách lập kế hoạch như Alexander Đại đế, điều động quân như Napoleon Bonaparte và đánh trận như George S. Patton.

2

Nguyên tắc đông quân

Nên sử dụng nhiều quân nhất có thể trong những thời khắc mang tính quyết định.

KARL VON CLAUSEWITZ

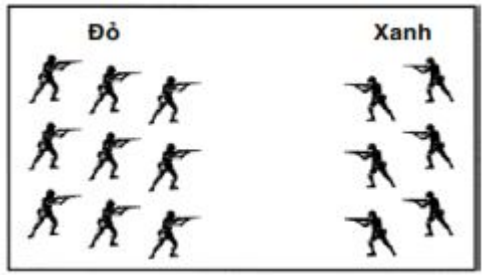
Đã bao lần bạn từng nghe mọi người trong công ty nói rằng leo lên vị trí đứng đầu dễ hơn là ngồi ở đó?

Hãy quên điều đó đi. Phát biểu đó được thêu dệt lên từ những người quan tâm đến việc nghiên cứu xã hội học hơn là nhận ra những thực tế trong cạnh tranh kinh doanh.

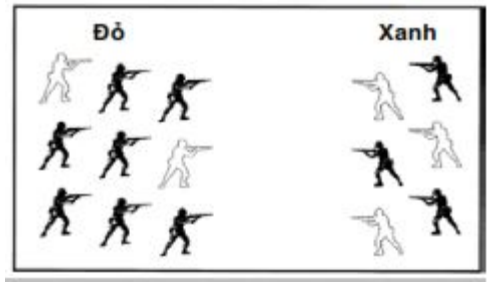
Ngồi ở vị trí dẫn đầu dễ hơn leo lên đó rất nhiều. Người dẫn đầu, vua của cả vùng đồi, có thể tận dụng lợi thế đông quân.

Không nguyên tắc chiến tranh nào căn bản hơn nguyên tắc đông quân. Đó là luật rừng. Cá lớn nuốt cá bé. Công ty lớn đánh bại công ty bé.

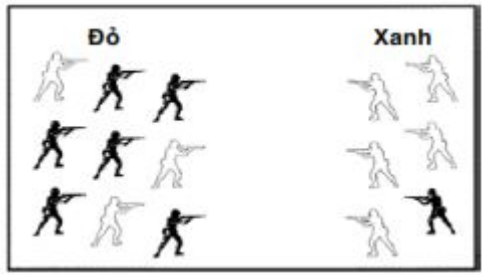
Tướng Nathan Bedford Forrest trong cuộc Nội chiến Mỹ là ví dụ minh họa rất rõ cho triết lý cốt lõi của chiến tranh với phát biểu: "Hãy đến đó đầu tiên với đông quân nhất."



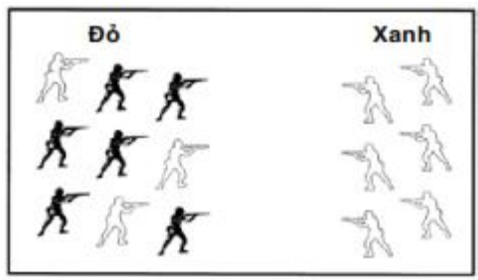
Vào thời điểm bắt đầu cuộc đọ súng, quân Đỏ nhiều hơn quân Xanh theo tỷ lệ 9:6.



Sau loạt đạn thứ nhất, quân Đỏ nhiều hơn quân Xanh theo tỷ lệ 7:3.



Sau loạt đạn thứ hai, quân Đỏ nhiều hơn quân Xanh theo tỷ lệ 6:1.



Sau loạt đạn thứ ba, quân Xanh bị xóa sổ hoàn toàn.

Bài toán đọ súng

Khi xem xét bài toán của một trận đọ súng, bạn có thể dễ dàng hiểu vì sao công ty lớn thường chiến thắng. Ví dụ, 9 người lính áo đỏ đối mặt với 6 người lính áo xanh. Quân Đỏ có 50% ưu thế quân số so với quân Xanh. 9 đọ với 6. Hay có thể là 90 đọ với 60 hoặc 9.000 đọ với 6.000. Số nào cũng được bởi nguyên tắc không đổi.

Giả sử trung bình, cứ ba phát súng thì có một phát giết chết một người.

Sau loạt đạn đầu tiên, tình thế thay đổi đáng kể. Thay vì lợi thế 9 với 6, quân Đỏ giờ đây có lợi thế 7 so với 3. Từ 50% ưu thế quân số chuyển sang ưu thế hơn 100%.

Hiệu ứng số nhân chết người đó tiếp tục diễn ra.

Sau loạt đạn thứ hai, tỷ số là 6:1 nghiêng về quân Đỏ.

Hãy chú ý cách phân chia số người thiệt mạng giữa hai bên. Bên đông quân hơn (Đỏ) chỉ thiệt hại phân nửa so với thiệt hại của bên ít quân hơn (Xanh).

Kết quả này có thể trái ngược với những gì bạn từng thấy trong

nhiều bộ phim Hollywood. Chỉ vài tay lính thủy đánh bộ có thể tiêu diệt cả một tập đoàn Nhật Bản trước khi được các tay lính khác ập đến cứu viện.

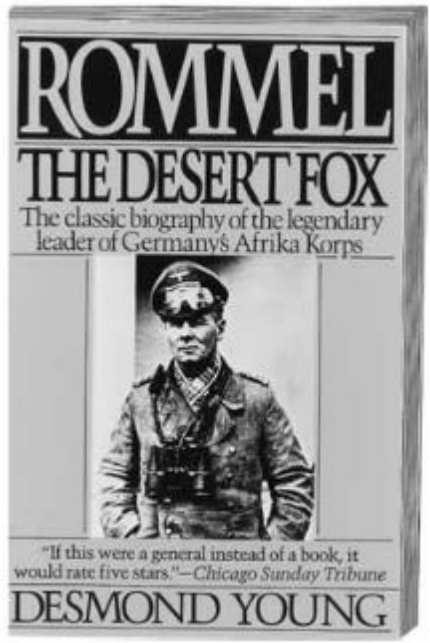
Trên thực tế, mọi thứ lại hoàn toàn khác. Chuyện gì xảy ra nếu chiếc Beetle của Volkswagen đâm trực diện vào chiếc xe buýt GMC? Chiếc xe buýt chỉ xây xước vài chỗ, còn chiếc Beetle sẽ bẹp dí. (Bạn càng lớn thì họ thiệt hại càng nặng nề.)

Hai chiếc xe trao đổi động lực. Đó là nguyên tắc vật lý cơ bản. Chiếc xe lớn hơn, nặng hơn chịu ít thiệt hại hơn chiếc xe nhỏ hơn, nhẹ hơn.

Chẳng có bí mật nào trong chiến thắng của quân Đồng minh ở Thế chiến thứ II tại châu Âu. Trong khi Đức có hai người lính, quân Đồng minh có bốn. Nơi quân Đức có bốn, quân Đồng minh có tám. Kỹ năng và kinh nghiệm của quân đội Đức thực sự đã khơi mào ra chiến tranh hiện đại, nhưng kỹ năng lãnh đạo của những người như Rommel và Von Rundstedt[1] không thể làm thay đổi các phép toán trên chiến trường.

[1]. Erwin Rommel (1891-1944) và Gerd von Rundstedt (1875-1953): hai thống chế lừng danh của quân đội Đức quốc xã.

Trong quân sự, con số quan trọng đến nỗi hầu hết các đội quân đều có một nhánh tình báo được biết đến là nhánh tình báo chiến trường. Nó cung cấp thông tin về quân số, vị trí và bản chất của kẻ thù cho các tư lệnh chỉ huy. (Vụ kiện giữa tướng William C. Westmoreland và đài CBS liên quan tới vấn đề liệu các tài liệu tình báo chiến trường trong chiến tranh Việt Nam có bị làm giả hay không.)


ROMMEL
THE DESERT FOX
The classic biography of the legendary leader of Germany's Afrika Korps
"If this were a general instead of a book, it would rate five stars."—Chicago Sunday Tribune
DESMOND YOUNG

Erwin Rommel, được biết đến với biệt danh Cáo Sa mạc, là một chỉ huy chiến trường xuất chúng ở Bắc Phi. Ông sau đó tham gia vào vụ ám sát Hitler thất bại và phải chịu án tử hình.

Bài toán cận chiến marketing

Nguyên tắc đông quân cũng đúng với trường hợp hai công ty đối đầu trực diện. Chúa mỉm cười với bên nào đông quân hơn.

Với một địa bàn chưa được khai phá, công ty có đội ngũ bán hàng đông đảo hơn nhiều khả năng sẽ chiếm được thị phần lớn hơn.

Một khi thị trường đã được phân chia, công ty có thị phần lớn hơn nhiều khả năng sẽ tiếp tục giành thêm thị phần từ công ty nhỏ hơn.

Công ty lớn hơn có ngân sách quảng cáo nhiều hơn, phòng nghiên cứu lớn hơn, nhiều điểm bán hàng hơn... Chẳng có gì lạ khi người giàu ngày càng giàu hơn và người nghèo thì ngày càng nghèo đi.

Phải chăng đối thủ nhỏ hơn sẽ không có tương lai? Đúng. Đó là lý do chúng tôi viết cuốn sách này. (General Motors, General Electric và IBM không cần nghiên cứu Clausewitz để thành công.)

Nhưng những công ty nhỏ hơn với thị phần nhỏ hơn cần suy nghĩ như những vị chỉ huy ngoài chiến trường. Họ phải ghi nhớ nguyên tắc chiến tranh đầu tiên – nguyên tắc đông quân – dù đó là quân sự hay marketing. Napoleon từng nói: "Trong trường hợp quân số bị áp đảo, nghệ thuật chiến tranh nằm ở chỗ phải luôn luôn bố trí lực lượng tại điểm bị tấn công hoặc phòng thủ đông hơn kẻ thù."

Custer có lẽ đã trở thành một trong những vị anh hùng nổi danh nhất nước Mỹ nếu đội quân người Sioux tấn công ngọn đồi từng đợt một.

Các tướng lĩnh quân đội đều hiểu tầm quan trọng của nguyên tắc đông quân. Đó là lý do vì sao họ bỏ ra rất nhiều thời gian để nghiên cứu thế trận của kẻ địch. Tuy nhiên, vì mục tiêu nâng cao sĩ khí, các vị tướng sẽ cố gắng khích lệ quân sĩ bằng cách nói với họ rằng họ rất tài giỏi và được trang bị rất đầy đủ.

George C. Scott trong vai tướng George S. Patton, Jr nói: "Giờ chúng ta có thức ăn, trang thiết bị, tinh thần và những con người tốt nhất thế giới. Các ngươi biết đấy, vì Chúa, ta thực sự cảm thấy thương hại cho những kẻ tội nghiệp nào sắp phải đương đầu với chúng ta."

Ở Monroe, Michigan, có bức tượng của tướng George Armstrong Custer _ người tốt nghiệp "đội sổ" ở West Point và là người phải chịu trách nhiệm cho sự hy sinh của cả trung đoàn của mình ở Little Big Horn do đã phân chia lực lượng. Sự ngu xuẩn cũng được

tưởng thưởng, nhưng không may thay, nó thường đến sau khi bạn đã chết.

Thuê người giỏi hơn thì có gì sai? Chẳng có gì sai cả, nhưng công ty càng lớn thì càng dễ có nhiều nhân sự "trung bình". Sự khác biệt giữa người thắng và kẻ thua hiếm khi nằm ở con người. Hầu hết nằm ở chiến lược. Những cuốn sách giáo trình quản trị thường tuyên bố rằng bước đầu tiên để xoay chuyển tình thế ở một công ty là thuê những người giỏi hơn và sau đó cho phép họ nghĩ ra một chiến lược tốt hơn. Nhưng tại sao một người giỏi hơn lại bị hấp dẫn để tham gia vào tình huống chật vật đó? Cách tiếp cận tốt hơn là phát triển một chiến lược tốt để thu hút những người giỏi hơn.

Rất nhiều vị tướng marketing cũng làm điều tương tự và trở thành nạn nhân cho những lời lẽ hùng biện của bản thân. Đặc biệt, họ tự thuyết phục bản thân mình rơi vào ảo tưởng "con người giỏi hơn" hay "sản phẩm tốt hơn".

Ảo tưởng "con người giỏi hơn"

Rất dễ để thuyết phục nhân viên rằng những người giỏi hơn sẽ giành chiến thắng, kể cả khi rơi vào nghịch cảnh. Đó là điều họ muốn nghe. Chắc chắn trong trận chiến marketing, chất lượng và số lượng đều quan trọng.

Nhưng ưu thế quân số là lợi thế quá lớn để có thể vượt qua dù bạn có sở hữu những khác biệt chất lượng nhất.

Chắc chắn đội có thành tích nghèo nàn nhất giải NFL[1] có thể đều đặn đánh bại đội mạnh nhất giải nếu ra sân với 12 người trong khi đối thủ chỉ có 11 người.

[1]. NFL – National Football League: Giải bóng bầu dục dành cho nam của Mỹ.

Trong kinh doanh, nơi các đội nhóm lớn hơn rất nhiều, khả năng tạo ra một khác biệt chất lượng của bạn sẽ khó khăn hơn rất nhiều.

Vị giám đốc marketing có tư duy thông suốt sẽ không nhầm lẫn giữa bài nói chuyện khích lệ trong buổi họp bán hàng với thực tế thị trường. Một vị tướng giỏi không bao giờ xây dựng chiến lược quân sự dựa trên việc sở hữu những cá nhân giỏi hơn. Vị tướng marketing cũng nên tuân theo nguyên tắc đó. ("Đội quân của chúng ta được xây dựng dựa trên những kẻ cặn bã trên trái đất, thực sự cặn bã," Wellington nói.)

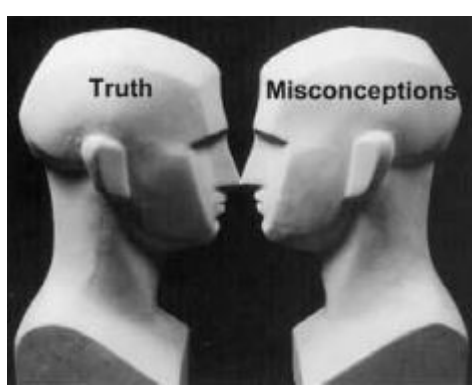
Hiển nhiên, bạn sẽ gặp rắc rối nghiêm trọng trong tổ chức nếu sử dụng những từ ngữ của Wellington để mô tả đội quân của mình. Hãy nói với mọi người họ giỏi giang thế nào, nhưng đừng lập kế hoạch chiến thắng dựa trên những con người ưu việt đó.

Hãy trông cậy vào một chiến lược ưu việt.

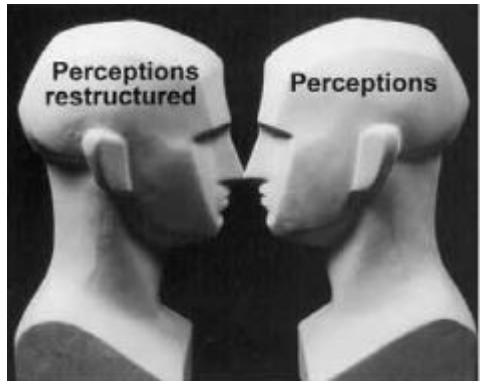
Dù vậy, rất nhiều công ty phụ thuộc hoàn toàn vào chiến lược nhân sự giỏi. Họ tin mình có thể thuê những người giỏi hơn rất nhiều so với đối thủ, và chương trình đào tạo tốt hơn có thể giúp họ giữ được lợi thế "con người".

Bất kỳ sinh viên ngành xác suất nào cũng có thể bật cười trước niềm tin này. Chắc chắn chúng ta có thể xây dựng một nhóm nhỏ những con người ưu việt. Nhưng công ty càng lớn thì phần đông nhân viên sẽ chỉ là những người trung bình.

Và khi công ty trở nên khổng lồ, khả năng tập hợp một nhóm ưu việt trí tuệ sẽ gần như bằng 0 từ góc nhìn xác suất thống kê.



Rất nhiều nhà marketing tin rằng chân lý đứng về phía họ và vấn đề duy nhất là phải thay đổi những quan niệm sai lầm tồn tại trong tâm trí khách hàng mục tiêu.



Cách tiếp cận tốt hơn: Chấp nhận những nhận thức của khách hàng mục tiêu là những thực tế và đối mặt với chúng. Avis chấp nhận thực tế rằng họ chỉ đứng số 2 trong tâm trí của những khách hàng muốn thuê xe và đối mặt với nhận thức đó bằng cách nói: "Avis chỉ đứng số 2 trong ngành thuê xe, vậy tại sao phải sử dụng dịch vụ của chúng tôi? Là vì chúng tôi sẽ cố gắng nhiều hơn."

Theo lần thống kê cuối cùng, IBM có 369.545 nhân viên và con số này vẫn đang gia tăng nhanh chóng. Khi đem ra so sánh, có thể IBM đông nhân viên hơn nhưng không đông nhân viên xuất sắc hơn.

IBM đang giành chiến thắng trong cuộc chiến máy tính theo cách của Eisenhower. Nơi nào đối thủ có 2, IBM có 4. Nơi nào đối thủ có 4, IBM có 8.

Ảo tưởng "sản phẩm tốt hơn"

Một ảo tưởng khác ăn sâu vào tâm trí của phần lớn giám đốc marketing là niềm tin rằng sản phẩm tốt hơn sẽ thắng trong cuộc chiến marketing.

Đằng sau quan điểm đó là suy nghĩ "chân lý sẽ được phơi bày".

Nói cách khác, nếu bạn có "chân lý", vấn đề chỉ là tìm một công ty quảng cáo giỏi có thể truyền thông những chân lý đó đến khách hàng mục tiêu và một đội bán hàng xuất sắc có thể chốt đơn hàng.

Đây là cách tiếp cận "tư duy từ trong ra ngoài" – nghĩa là bằng cách nào đó, công ty quảng cáo hoặc đội bán hàng có thể sử dụng chân lý của công ty để xóa bỏ những quan niệm sai lầm tồn tại trong tâm trí khách hàng mục tiêu.

Đừng ngây thơ như vậy. Những quan niệm sai lầm không thể thay đổi dễ dàng bằng quảng cáo hay nỗ lực bán hàng.

Chân lý là gì? Bên trong mỗi người là một chiếc hộp đen nhỏ. Khi tiếp xúc với một tuyên bố quảng cáo hay bán hàng, mỗi người sẽ nhìn vào chiếc hộp và nói: "Cái đó đúng" hay "Cái kia sai".

Điều vô ích nhất có thể làm trong marketing ngày nay là cố gắng thay đổi tâm trí con người. Một khi tâm trí đã định hình, nó hầu như không thể thay đổi.

Chân lý là gì? Chân lý là nhận thức tồn tại trong tâm trí khách hàng mục tiêu. Nó có thể không phải là chân lý của bạn, nhưng nó là chân lý duy nhất bạn có thể sử dụng. Bạn phải chấp nhận chân lý đó và đối mặt với nó.

"Nếu giỏi vậy, sao bạn chưa giàu?"

Thậm chí, nếu thuyết phục thành công khách hàng mục tiêu rằng bạn sở hữu sản phẩm tốt hơn, họ sẽ nhanh chóng đi đến suy nghĩ thứ hai: "Nếu máy tính của bạn tốt hơn IBM, vì sao bạn không đứng đầu thị trường như IBM?"

Thậm chí nếu bạn có thể giải quyết vài hộp đen, chủ sở hữu của chúng sẽ nhanh chóng để phần lớn những chiếc hộp còn lại định hướng đánh giá của họ.

Nếu giỏi vậy, sao bạn chưa giàu? Đó là một câu hỏi khó trả lời. Trong cuộc chiến marketing, bạn không thể thắng chỉ bằng cách đúng.

Tất nhiên, có một suy nghĩ ảo tưởng rằng trong dài hạn, sản phẩm tốt hơn sẽ thắng. Nhưng lịch sử, quân sự và marketing được viết bởi những người thắng cuộc chứ không phải kẻ thua cuộc.

Kẻ thắng là kẻ mạnh. Kẻ thắng luôn có sản phẩm tốt hơn và luôn sẵn sàng tuyên bố điều đó.

3
Ưu thế phòng thủ

Phòng thủ vốn dĩ luôn mạnh hơn tấn công.

KARL VON CLAUSEWITZ

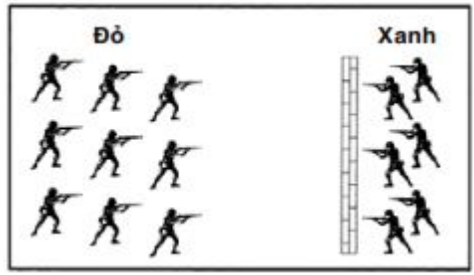
Nguyên tắc thứ hai của Clausewitz là ưu thế phòng thủ.

Không vị tướng nào đem quân ra trận trong tình thế bất lợi. Quy tắc ngón tay cái là: Để thành công, bên tấn công phải có quân số đông hơn ít nhất ba lần ở thời điểm tấn công.

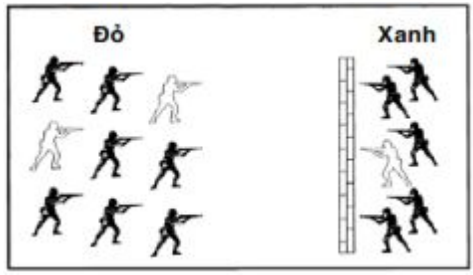
Tuy nhiên, có bao nhiêu vị tướng marketing sẵn sàng khởi xướng một đợt tấn công với quân lực hoàn toàn không đủ? Như Cardigan ở trận Balaclava và Lee ở trận Gettysburg, rất nhiều vị tướng marketing tung ra những đợt tấn công với ngân sách quảng cáo và marketing chưa bằng 1/2, 1/3, hay thậm chí 1/10 đối thủ. Kết quả hoàn toàn có thể dự đoán được.

Trong chiến tranh và marketing, lợi thế luôn thuộc về bên phòng

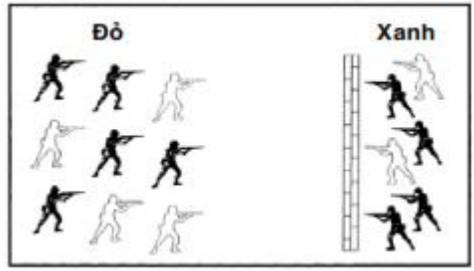
thủ.



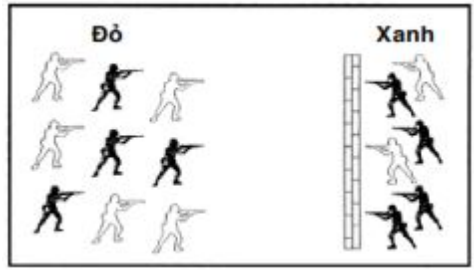
Bên tấn công (quân Đỏ) đông quân hơn bên phòng thủ (quân Xanh) theo tỷ lệ 9:6.



Sau loạt đạn đầu tiên, bên tấn công vẫn đông hơn bên phòng thủ, nhưng tỷ lệ chỉ còn 7:5.



Sau loạt đạn thứ hai, bên tấn công đông hơn bên phòng thủ theo tỷ lệ 5:4.



Sau loạt bắn thứ ba, hai bên đã ngang bằng nhau về mặt quân số.

Bài toán đọ súng khi ở thế phòng thủ

Trong một chiến trường mở, một trận đọ súng giữa hai đội quân nhanh chóng kết thúc với kết quả có lợi nghiêng về bên có quân số đông hơn.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra khi một trong hai bên ở thế phòng thủ? Bài toán sẽ thay đổi thế nào?

Ví dụ, vị chỉ huy của quân Đỏ dẫn dắt lực lượng gồm 9 người lính đụng độ với vị chỉ huy của quân Xanh chỉ có 6 người lính (lợi thế đông quân 50%). Nhưng lần này, quân Xanh phòng thủ trong những công sự hay hố cá nhân.

Với một lính quân Xanh, xác suất không đổi, người này sẽ bắn trúng những kẻ tấn công bên quân Đỏ với tỷ lệ trúng là 1 trên 3.

Thứ thay đổi là xác suất bắn trúng quân Xanh của một lính quân Đỏ, bên đang có lợi thế quân số? Thay vì tỷ lệ 1 trên 3, giả sử tỷ lệ giờ đây là 1 trên 9.

(Tình huống này tái hiện sự khó khăn khi phải "đánh chiếm" thị phần từ tay những đối thủ vững chắc. Giành thị phần từ những đối thủ này khó hơn rất nhiều so với bán hàng cho một khách hàng chưa trung thành với bất kỳ thương hiệu nào.)

Sau loạt bắn đầu tiên, quân Đỏ vẫn đông hơn quân Xanh, nhưng tỷ lệ chỉ là 7 so với 5. Sau loạt bắn thứ hai, tỷ lệ giảm xuống còn 5 so với 4. Sau loạt bắn thứ ba, tỷ lệ đã cân bằng 4 so với 4.

Quân Đỏ bắt đầu tấn công với ưu thế đông quân hơn 50%, nhưng giờ đây hai bên đã cân bằng lực lượng. Lúc này, vị chỉ huy của quân Đỏ có lẽ nên ngừng đợt tấn công vì ông ta không còn ưu thế quân số nữa.

Trái ngọt của chiến thắng

Xuyên suốt lịch sử quân sự, phòng thủ đã được chứng minh là hình thái chiến tranh mạnh hơn. Trong chiến tranh Triều Tiên, Mỹ giành được miền Nam bằng cách phòng thủ và mất miền Bắc khi tấn công.

Anh mất thuộc địa khi tấn công và thắng trận Waterloo khi phòng thủ.

Bên tấn công nhận được vinh quang, nhưng bên phòng thủ sẽ thắng trận. Bất kỳ huấn luyện viên NFL nào cũng sẽ nói với bạn điều tương tự.

Vì sao phải tấn công nếu phòng thủ quá hấp dẫn? Nghịch lý ở đây là trái ngọt của chiến thắng. Nếu thắng một trận đánh marketing và trở thành thương hiệu dẫn đầu trong một ngành hàng nào đó, bạn có thể tận hưởng chiến thắng đó trong một khoảng thời gian dài. Đơn giản vì giờ đây bạn có thể chơi phòng thủ – hình thái chiến tranh mạnh hơn.

Eveready Kellogg's corn Flakes Manhattan ivory Palmolive

Đến nay, sau 80 năm, chỉ có 5 trong số 25 thương hiệu mất vị trí dẫn đầu. Ví dụ, Eveready đã mất vị trí dẫn đầu trong ngành pin ứng dụng khi bị Duracell đánh cạnh sườn.

Một khảo sát trên 25 thương hiệu dẫn đầu từ năm 1923 đã chứng minh quan điểm này. Sau 60 năm, 20 thương hiệu trong số đó vẫn nằm ở vị trí dẫn đầu. 4 thương hiệu nằm ở vị trí thứ hai và 1 thương hiệu ở vị trí thứ năm.

Trong sáu thập kỷ, chỉ 5 trong số 25 thương hiệu mất vị trí dẫn đầu. Rất khó để phế truất nhà vua.

Ivory trong ngành xà phòng, Campbell trong ngành súp, Coca-Cola trong ngành nước ngọt. Những thương hiệu này đại diện cho những vị thế marketing vững chắc. Để cướp đi vị thế này đòi hỏi bạn phải trả một cái giá khổng lồ với rất nhiều công sức và sở hữu những kỹ năng tuyệt vời.

Đừng làm anh hùng

Sai lầm lớn nhất mà các nhà marketing phạm phải là không đánh giá cao sức mạnh của vị thế phòng thủ.

Vinh quang của chiến tranh tấn công và niềm vui chiến thắng đã khiến những nhà marketing trung bình sẵn lòng cầm giáo mác tấn công những đối thủ cạnh tranh vững mạnh gần nhất.

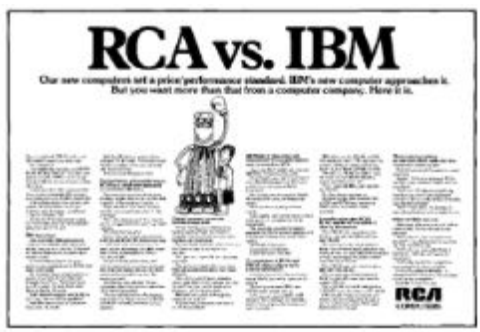
Trong marketing, không thứ gì thảm hại hơn hiệu lệnh tấn công kỵ binh nhẹ. RCA và GE cạnh tranh với IBM trong ngành máy tính. Exxon và Lanier cạnh tranh với IBM trong ngành tự động hóa văn phòng. Western Union cạnh tranh với tất cả những đối thủ khác

trong ngành thư điện tử.

"Chủ nghĩa anh hùng" là một chứng bệnh tồn tại trong rất nhiều nhà marketing háo hức sống chết cùng công ty. Nếu tiếp cận chủ đề Cuộc chiến marketing chỉ để nhằm mục tiêu tìm ra con đường đi tới vinh quang của ngành marketing thì bạn đang đọc nhầm sách rồi.

George C. Scott trong vai Patton đã nói: "Bây giờ, tôi muốn anh nhớ rằng không gã cặn bã nào giành chiến thắng bằng cách hy sinh cho đất nước. Gã giành chiến thắng bằng cách khiến những kẻ cặn bã ngu xuẩn tội nghiệp khác hy sinh cho đất nước của gã."

IBM không có anh hùng. Không có huân chương danh dự nào được trao tặng sau khi hy sinh. Có thể rất khó để ngưỡng mộ người chiến thắng. Nhưng phần lớn những kẻ thua cuộc sẽ nói với bạn rằng tình yêu không thể làm khuây khỏa nỗi buồn thất bại.



Đây là ví dụ kinh điển về một doanh nghiệp tấn công trực diện người dẫn đầu trong ngành máy tính lớn. Không lâu sau khi tung ra chương trình quảng cáo, RCA tuyên bố xóa sổ mảng kinh doanh máy tính và ghi nhận khoản lỗ 490 triệu đô-la.

Họ không bao giờ rút kinh nghiệm. Vài năm sau, Sperry tấn công IBM trong thị trường máy tính cá nhân. Cũng không hiệu quả. Cuối cùng, Sperry rút lui khỏi mảng kinh doanh PC.

Sức ì ưu ái bên phòng thủ

Một lý do khiến chiến tranh phòng thủ quá vững chắc là sự khó khăn của việc tung ra một đợt tấn công bất ngờ.

Theo Clausewitz: "Trên lý thuyết, yếu tố bất ngờ là một lợi thế lớn. Trong thực tế, nhìn chung rất khó đánh nhanh vì chúng ta phải chịu sức ì của cả đội quân."

Theo lý thuyết, trận chiến Somme năm 1916 phải là một đợt tấn công bất ngờ. Nhưng sau khi di chuyển 1 triệu lính vào vị trí và chờ pháo binh tập hợp hết một tuần, quân Đồng minh đã đánh mất yếu tố bất ngờ.

Chiến dịch càng lớn thì càng khó tạo ra bất ngờ. Một công ty nhỏ có khả năng khiến một công ty lớn bất ngờ bằng một sản phẩm mới. Nhưng Ford không nhiều khả năng tạo ra những đợt tấn công bất ngờ nhanh chóng vào General Motors. Sức ì của cả một cỗ máy lớn sẽ xuất hiện.

Khi nghiên cứu những thất bại vì yếu tố bất ngờ trong lịch sử, bạn thường tìm thấy rất nhiều cảnh báo. Những lãnh đạo thất bại đã bỏ qua các cảnh báo về khả năng bị đối thủ tấn công.

Trong cuốn *Mein Kampf* (tạm dịch: Cuộc đời tranh đấu của tôi), một cuốn sách đã bán được hơn 10 triệu bản, Hitler nói với Anh và Pháp chính xác những gì mình dự định làm. Một thập kỷ sau, ông đã thực hiện chúng.

Tấn công làm mất thời gian

Trong một chiến dịch quân sự, bên tấn công không chỉ có xu hướng đánh mất sự bất ngờ mà còn mất nhiều thời gian để điều động quân lực. Vì những vấn đề hậu cần, có thể mất nhiều ngày hay nhiều tuần trước khi hội quân đầy đủ để có thể tung ra đợt tấn công. Khoảng thời gian đó cực kỳ hữu ích với bên phòng thủ.

Vào ngày D[1], chỉ 156.115 lính đổ bộ lên bãi biển Normandy thay vì một nỗ lực đổ bộ lớn hơn. Vì những vấn đề chuyên chở và cung ứng, cần nhiều tháng để huy động hàng triệu quân nhằm củng cố sức mạnh quân Đồng minh, con số quân cần thiết để bảo đảm chiến thắng.

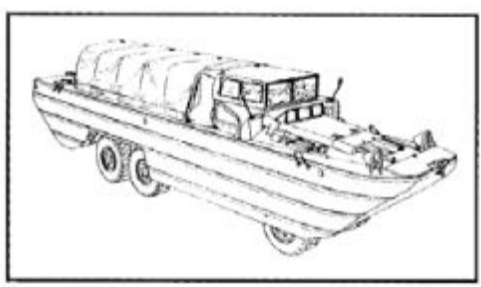
[1]. Ngày D hay D-day: Ngày quân Đồng minh bắt đầu chiến dịch đổ bộ lên bãi biển Normandy ở phía Bắc nước Pháp trong Thế chiến thứ II.

Trong một đợt tấn công marketing, chuyên chở thường không phải là vấn đề. Một công ty có thể giao sản phẩm cho hàng ngàn điểm bán hàng trong vài ngày.

Nút thắt cổ chai là truyền thông. Truyền tải thông điệp marketing tới hàng triệu khách hàng có thể mất nhiều tháng hay nhiều năm. Bên phòng thủ thường có rất nhiều thời gian để làm suy yếu thông điệp bán hàng của bên tấn công bằng cách cắt xén nó theo cách này hay cách khác.

Nhưng để tận dụng lợi thế thời gian, bên phòng thủ phải luôn cảnh giác trước những rủi ro tiềm tàng từ mọi hướng.

Rất nhiều thảm kịch trong Thế chiến thứ II, bao gồm vụ thảm sát Holocaust, lẽ ra đã có thể được ngăn chặn nếu quân Đồng minh tấn công Đức trước khi quốc gia này xây dựng xong quân đội trong khoảng thời gian từ năm 1936 đến năm 1939. Cuốn Mein Kampf của Adolf Hitler lẽ ra nên gửi đi một thông điệp rợn người. Một trích dẫn điển hình trong cuốn sách là: "Một con sò dài 30cm luôn phát ra tiếng huýt gió lớn hơn 1.000 tờ báo tráo trở của đám người Do Thái, do đó hãy để chúng huýt gió!"



Cuộc đổ bộ lên bờ biển vào ngày D (ngày 6 tháng 6 năm 1944) không gây bất ngờ cho Đức. Vấn đề là cuộc đổ bộ diễn ra ở đâu. Quân Đồng minh đã cố gắng lừa kẻ thù nghĩ rằng họ sẽ đổ bộ ở Calais trong khi đợt tấn công thực sự diễn ra ở Normandy. IBM PC, chiếc máy tính cá nhân doanh nhân 16- bit đầu tiên được tung ra

vào tháng 8 năm 1981 cũng không phải là điều bất ngờ. Chúng tôi đã nghe những tin đồn về sản phẩm này cả năm trước đó và cố gắng thuyết phục khách hàng của mình, Digital Equipment, trình làng một sản phẩm tương tự trước IBM. Digital Equipment từ chối làm điều đó, một sai lầm chiến lược khiến công ty tổn thất nặng nề.

4

Kỷ nguyên cạnh tranh mới

Vài chính khách và tướng lĩnh cố gắng né tránh trận quyết chiến. Lịch sử đã phá tan ảo tưởng này.

KARL VON CLAUSEWITZ

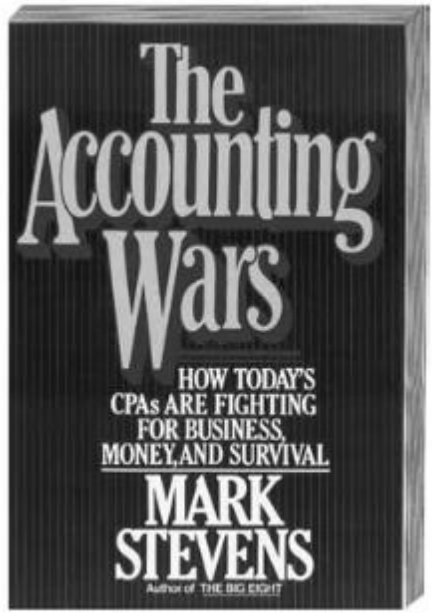
Những ngôn từ khát máu nhất ngày nay trên báo chí không xuất hiện trên những trang tin quốc tế. Nó được tìm thấy trên những trang báo kinh doanh.

“Chúng tôi sẽ hạ gục họ.”

“Giết hay bị giết.”

“Đây là vấn đề sống còn.”

Không, đây không phải là những ngôn từ của một lính du kích cánh tả hay một kẻ độc tài cánh hữu. Đây là những trích dẫn điển hình từ ba lãnh đạo doanh nghiệp thảo luận về những chiến dịch marketing sắp tới.



"Chiến tranh" đã được sử dụng rộng rãi như một so sánh ẩn dụ cho các xung đột kinh doanh, nhưng không may thay, phần lớn các tác giả của chúng không hiểu biết nhiều về các chiến lược và chiến thuật sử dụng trong một cuộc chiến thực sự.

Marketing vẫn vay mượn ngôn ngữ từ quân sự. Chúng ta *triển khai* một *chiến dịch* marketing. Hy vọng đó là một chiến dịch *đột phá*.

Chúng ta *thăng cấp* cho mọi người lên những vị trí cao hơn. Trong *các bộ phận, công ty, đơn vị.* Chúng ta *báo cáo lời lỗ*. Đôi khi, chúng ta bắt mọi người mặc *đồng phục*.

Đôi khi, chúng ta đi *thực địa* để *kiểm tra* tình hình và *đánh giá* tiến bộ của *quân sĩ*. Chúng ta *ra lệnh*.

Cho đến giờ, đó mới chỉ là ngôn ngữ được vay mượn từ quân sự, chứ không phải suy nghĩ chiến lược đằng sau ngôn ngữ đó.

Chiến tranh marketing là một nỗ lực áp dụng những tư duy quân sự vào các vấn đề marketing.

Marketing, với tư cách là một lĩnh vực khoa học, có tuổi đời chưa đến 100 năm. Marketing từ lâu chỉ dựa trên kinh nghiệm, trực giác và thiếu một lý thuyết thống nhất. Lý thuyết quân sự có thể

lấp đầy khoảng trống này.

Cuộc chiến tiêu đề

Nếu đọc những tạp chí như *Business Week, Forbes* hay *Fortune*, bạn có thể cảm nhận được ngôn ngữ quân sự trong đó. *Cuộc chiến bia, cuộc chiến cola và cuộc chiến bánh burger* là những ví dụ gần đây về chủ nghĩa quân sự báo chí.

Nhưng bên dưới các tiêu đề, các tác giả hoàn toàn bỏ qua những nguyên tắc quân sự cơ bản nhất.

Một tiêu đề báo gần đây trên tờ *The New York Times* đăng tải: "Chiếc máy Xerox mới đang tiến nhanh vào các văn phòng". Tiêu đề phụ là "Tìm kiếm vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực tự động hóa".

Nếu Đan Mạch xâm lược Tây Đức, một quốc gia có diện tích lớn hơn nó gấp 12 lần, báo chí sẽ thể hiện sự sửng sốt và hoài nghi.

Dẫn đầu lĩnh vực tự động hóa? Xerox, một công ty bán các sản phẩm tự động hóa văn phòng với doanh số thường niên gần 2 tỷ đô-la đang chống lại IBM, một công ty có doanh số hơn 40 tỷ đô-la ư?

Vẫn còn rất nhiều ví dụ khác về những câu từ hoa mỹ nhưng thiếu hiểu biết về chiến lược.

Chủ tịch Charles E. Sporck đã khoe khoang trên tiêu đề quảng cáo tuyên bố sự ra đời của dòng máy vi tính và máy tính mini: "National Semiconductor đang băng qua dòng sông Rubicon."

Xerox tấn công trực diện IBM bằng một dòng sản phẩm máy tính lớn, một chiến lược đã khiến Xerox thua lỗ hàng tỷ đô-la.

Để tham gia vào lĩnh vực máy tính cá nhân, National Semiconductor đã mua Cyrix Corporation với giá 550 triệu đô-la. Chưa đầy hai năm sau, công ty rút lui khỏi lĩnh vực này và rút quân ngang qua sông Rubicon với khoản thua lỗ lên tới hàng trăm triệu đô-la. Tuy nhiên, công ty này vẫn tồn tại và ngày nay, nó tránh cạnh tranh với những nhà sản xuất máy tính (Dell và Hewlett- Packard) và những nhà sản xuất vi mạch lớn (Intel và AMD). National Semiconductor là nhà sản xuất chuyên biệt những vi mạch analog và vi mạch hỗn hợp với doanh thu rất khả quan (2 tỷ đô-la vào năm ngoái) và biên lợi nhuận ổn định (14%). Những công ty chuyên biệt có thể tồn tại và thịnh vượng hầu như trong bất kỳ thị trường nào.

Khi băng qua dòng Rubicon thật vào năm 49 trước Công nguyên, Julius Caesar[1] đã đi cùng toàn bộ các binh đoàn của mình (cộng thêm hai binh đoàn dự bị). Sức mạnh của Caesar quá lớn đến nỗi đối thủ của ông, Pompey, ngay lập tức quyết định sơ tán nước Ý.

[1]. Julius Caesar (100-44 TCN): Lãnh tụ quân sự và chính trị, tác gia văn xuôi Latin lớn của La Mã cổ đại. Ông đóng vai trò then chốt trong sự chuyển đổi Cộng hòa La Mã thành Đế chế La Mã.

Binh đoàn của Sporck ở đâu? Liệu IBM có từ bỏ nhanh chóng vậy không? Bạn không cần phải là một thiên tài quân sự để biết cuộc xâm lược nửa vời này sẽ không quá thành công.

Dự đoán hay tuyên truyền?

Khi tuyên bố công thức mới ngọt hơn, Coca-Cola tự tin dự đoán có thể gia tăng 1% thị phần mỗi năm trong ba năm tiếp theo. Liệu đây là một dự đoán hay thông điệp tuyên truyền? Nếu là tuyên truyền, nó đã tuyên truyền trượt mục tiêu. Những nhà chỉ huy quân đội có tư duy thông suốt không bao giờ hoạch định lịch trình chiến thắng.

Douglas MacArthur[1] khi rời khỏi Philippines vào tháng 3 năm

1942 đã nói: "Tôi sẽ quay lại." Nếu nói thêm cụm "vào cuối năm", danh tiếng của ông sẽ bị hủy hoại nặng nề vào thời điểm ông lội ngoài khơi bờ biển Philippines năm 1944. Thất hứa làm giảm nhuệ khí. Những lời hứa marketing cũng nên mơ hồ như lời hứa chính trị. Nếu không, chúng sẽ làm suy yếu hiệu quả đội quân của bạn.

[1]. Douglas MacArthur (1880-1964): Danh tướng của Quân đội Mỹ và là Thống tướng của Quân đội Philippines.

Khi hứa chiếm được Stalingrad và thất bại, Hitler mất hơn phân nửa danh tiếng quân sự của mình. Ông cũng mất đi hình ảnh "bậc thầy tuyên truyền".

Thực tế của xung đột marketing

Bỏ qua những lời lẽ hùng biện, rõ ràng marketing đang bước vào một kỷ nguyên mới, một kỷ nguyên sẽ biến những năm 1960 và 1970 chẳng khác gì buổi giảng đạo ngoài trời ngày Chủ nhật. Cạnh tranh đang trở nên khốc liệt hơn. Tên của trò chơi đã trở thành "cướp lấy công việc kinh doanh từ tay kẻ khác".

Thành công to lớn của chiếc iPod thuộc hãng Apple minh họa sức mạnh của việc tận dụng "tình thế ít ngờ tới nhất". Đối thủ của Apple là Microsoft và những nhà sản xuất máy tính cá nhân sử dụng hệ điều hành Windows. Thay vì tấn công trực tiếp vào một đối thủ vững chắc, Apple tập trung phần lớn nguồn lực vào một đợt tấn công cạnh sườn bằng chiếc iPod, chiếc máy nghe nhạc MP3 ổ cứng đầu tiên. Hơn nữa, sản phẩm này đi cùng một website bán iTunes, một chiến lược gợi nhớ lại cách đánh hiệp đồng không quân và thiết giáp trong một chiến dịch tấn công quân sự.

Khi các công ty thử nghiệm nhiều cách khác nhau để tăng doanh số, nhìn chung họ ngày càng tiến gần hơn đến những chiến lược chiến tranh.

Nhưng nếu chỉ có sự công kích thì sẽ không báo hiệu một chiến lược quân sự tốt. Đặc biệt là sự công kích tượng trưng cho học thuyết quản trị hướng đến sự "hơn". Nhiều sản phẩm hơn, nhiều đại diện bán hàng hơn, nhiều quảng cáo hơn, làm việc chăm chỉ hơn.

Đặc biệt là làm việc chăm chỉ hơn. Bằng cách nào đó, chúng ta thích thú với thành công nếu đạt được nó thông qua quá trình làm việc chăm chỉ. Do đó, chúng ta tổ chức nhiều buổi họp hơn, viết nhiều báo cáo hơn, nhiều biên bản ghi nhớ hơn và nhiều đánh giá quản trị hơn.

Tuy nhiên, lịch sử quân sự rao giảng thực hành ngược lại. Cam kết đầy ngây ngô để giành chiến thắng bằng sự cần cù thường kết thúc trong thất bại. Từ những chiến hào trong Thế chiến thứ I đến những con đường ở Stalingard trong Thế chiến thứ II, vị tướng quân nào ra lệnh cho đội quân của mình đánh trực chiến thường thất bại.

Quyết tâm dai dẳng muốn thâm nhập thị trường tự động hóa văn phòng của Xerox không phải là dấu hiệu cho thành công trong tương lai. Đó là dấu hiệu của sự thiếu hiệu quả.

Những đòn đánh thần tốc đúng thời điểm và ít dùng sức sẽ hiệu quả hơn nhiều. (Người Đức gọi đó là *blitzkrieg*.) Không phải sức mạnh cơ bắp hay nguyên tắc đông quân không quan trọng. Chúng vẫn rất quan trọng. Nhưng trừ khi đợt tấn công được lên kế hoạch đúng đắn, bạn đang từ bỏ lợi thế của mình nếu để trận chiến biến thành một cuộc chiến tiêu hao.

Mỗi khi nghe vị tướng chỉ huy nói: "Chúng ta phải tái gia tăng gấp đôi nỗ lực," bạn biết mình đang nghe một kẻ thất bại. Những ngọn đèn không nhất thiết cần phải sáng đến khuya ở Armonk. IBM giành chiến thắng bằng cách thông minh hơn, chứ không phải làm việc chăm chỉ hơn.

5
Bản chất của chiến trường

Từ phân tích đặc tính vị thế của kẻ thù, chúng ta có thể kết luận về cách bố trí quân đội và hành động tương ứng theo đó.

KARL VON CLAUSEWITZ

Trên mặt trận quân sự, địa hình quan trọng đến nỗi các trận đánh thường được đặt tên theo vùng địa lý.

Đồng bằng Marathon, sông Metaurus, làng Waterloo, thị trấn Gettysburg, đồi Bunker, núi Cassino.

Trên mặt trận marketing, địa hình cũng rất quan trọng. Nhưng câu hỏi là "Ở đâu?". Địa hình ở đâu? Các trận chiến marketing được đánh ở đâu?

Một nơi khó chịu và xấu xí

Trong cuốn sách này, bạn sẽ đọc về giá trị của việc giữ "ngọn đồi cao" trong marketing và sự cần thiết của việc tránh những đối thủ "kiên cố". Ngọn đồi cao nằm ở đâu? Những chiến hào kiên cố nằm ở đâu?

Nếu muốn đi ra ngoài đánh nhau với kẻ thù, bạn nên biết nơi phải đến.

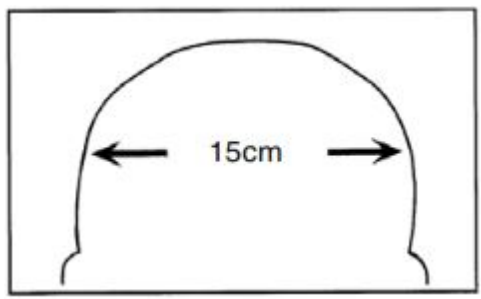
Các trận chiến marketing không diễn ra trong văn phòng khách hàng, siêu thị hay hiệu thuốc ở Mỹ. Đó chỉ là các điểm phân phối hàng hóa mà thôi, còn các quyết định chọn lựa thương hiệu diễn ra ở một nơi khác.

Các trận chiến marketing không diễn ra ở những nơi như Dallas, Detroit hay Denver. Ít nhất không phải ở một thành phố hay một

vùng đất theo nghĩa địa lý.

Các trận chiến marketing được đánh ở một nơi khó chịu và xấu xí. Một nơi tối tăm và ẩm ướt với rất nhiều vùng lãnh thổ chưa được khai phá và đầy rẫy cạm bẫy dành cho những kẻ khinh suất.

Những trận chiến marketing diễn ra trong tâm trí. Bên trong tâm trí của chính bạn và bên trong tâm trí của khách hàng mục tiêu, mỗi ngày.



Cuộc chiến marketing diễn ra trên một chiến trường rộng khoảng 15cm, tâm trí của khách hàng tiềm năng. Đây là một khái niệm quan trọng để hiểu bản chất của marketing. Bạn không thắng bằng một sản phẩm tốt hơn. Bạn thắng bằng một nhận thức tốt hơn [trong tâm trí khách hàng].

Battleground

Introducing a new point of view to the marketing arena.

MARKETING WARFARE

The office of the future may be aptly named.

Chúng tôi đã xuất bản 27 ấn phẩm tin tức marketing có tên "Battleground" (Chiến trường) cho đến khi chán ngấy chủ đề này.

Mục tiêu là phân tích những tình huống marketing khác nhau từ góc nhìn quân sự. Với rất nhiều tình huống nghiên cứu lịch sử sẵn có ngày nay, chúng tôi lẽ ra có thể tiếp tục xuất bản bản tin này.

Tâm trí là một chiến trường. Một địa hình phức tạp và khó hiểu.

Toàn bộ chiến trường chỉ rộng hơn 15cm. Đây là nơi cuộc chiến marketing diễn ra. Bạn cố gắng cơ động hơn và đánh giỏi hơn đối thủ tại ngọn núi tâm trí có kích cỡ chỉ bằng quả dưa vàng.

Trận chiến marketing là cuộc chiến hoàn toàn trí tuệ trên một chiến trường chưa ai thấy. Chúng ta chỉ có thể mường tượng ra nó và điều đó khiến cuộc chiến marketing là một trong những lĩnh vực khó học nhất.

Vẽ bản đồ tâm trí

Vị tướng giỏi sẽ cẩn thận nghiên cứu địa hình trước trận chiến. Từng ngọn đồi, từng ngọn núi, từng dòng sông đều được phân tích để khám phá ra những cơ hội phòng thủ hay tấn công.

Vị tướng giỏi cũng nghiên cứu vị thế của kẻ thù. Ông ta sẽ nghiên cứu vị trí chính xác và thế mạnh của từng đơn vị trên bản đồ trước khi trận chiến bắt đầu. Bất ngờ lớn nhất là không có gì bất ngờ. Một vị tướng luôn hy vọng rằng bằng mọi giá, mình sẽ không bị tấn công bất ngờ từ một hướng không ngờ tới.

Trong trận chiến marketing, hoạt động trinh sát rất khó thực hiện. Làm sao nhìn thấu được tâm trí con người để thấy hình thù địa hình và điểm mạnh của kẻ thù?

Cách duy nhất để "thăm dò" tâm trí con người là sử dụng các công trình nghiên cứu về marketing. Nhưng không phải theo cách truyền thống – hỏi khách hàng muốn mua gì. Cách tiếp cận đó cũ rồi.

Thứ mà bạn đang cố gắng tìm ra là vị thế của đối thủ. Ai sở hữu ngọn đồi cao?

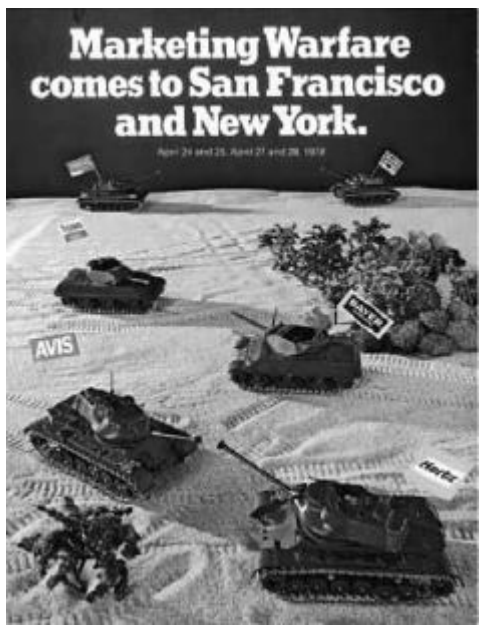
Nếu làm đúng, bạn có thể nhìn thấu tâm trí của một khách hàng bình thường, từ đó xây dựng một bản đồ hữu ích như những bản đồ Michelin mà Patton đã mang theo dọc châu Âu.

Vẽ bản đồ chiến trường tâm trí có thể mang lại cho bạn một lợi

thế to lớn. Hầu hết đối thủ của bạn thậm chí còn không biết trận chiến đang diễn ra ở đâu. Họ bận rộn trong doanh trại của riêng mình: với sản phẩm, đội bán hàng và những kế hoạch riêng.

Những ngọn núi tâm trí

Những mô tả tâm trí con người từ góc nhìn vật lý chắc chắn chỉ mang tính hình tượng. Tuy nhiên, có những hình tượng nhất định dường như đặc biệt phù hợp để sử dụng trong quân sự và marketing.



Hợp tác cùng AMR International, chúng tôi tổ chức vài hội thảo ở San Francisco và New York. Trong số các diễn giả quân sự của chúng tôi có tướng William C. Westmoreland, đô đốc Elmo R. Zumwalt và thiếu tướng George Smith Patton (con trai của tướng Patton trong Thế chiến thứ II.)

Có rất ít thương hiệu mạnh hơn Budweiser, bá chủ của ngọn núi bia. "Ông hoàng của các loại bia" là một khái niệm ẩn dụ đầy sức mạnh mô tả thương hiệu Budweiser. Rất nhiều thương hiệu đã thử nhưng chỉ rất ít trong số đó có thể làm lung lay vị thế của Budweiser trong ngành bia.

Trong chiến tranh quân sự, những ngọn đồi hoặc ngọn núi thường xem là vị thế mạnh, đặc biệt hữu dụng trong phòng thủ. Trong chiến tranh marketing, người quản lý thường gọi vị thế mạnh là "ngọn núi cao". Vì vậy, có lẽ ngọn núi có thể được sử dụng làm khái niệm chính trong cuộc chiến marketing.

Nhưng trong chiến tranh, một ngọn núi có thể bị chiếm đóng hoặc còn bỏ ngỏ. Ví dụ, ngọn núi khăn giấy bị chiếm đóng bởi thương hiệu Kleenex. Ngọn núi tương cà chua bị chiếm đóng bởi Heinz. Ngọn núi máy tính bị chiếm đóng bởi IBM.

Vài ngọn núi đang bị tấn công mạnh mẽ. Một phần ngọn núi cola đang nằm trong tay Coca-Cola, nhưng lại chịu sự tấn công quyết liệt từ Pepsi-Cola.

Khi khách hàng sử dụng tên thương hiệu làm danh từ chung, bạn biết rằng ngọn núi trong tâm trí họ đang bị chiếm đóng rất vững chắc. Khi ai đó chỉ vào hộp khăn giấy Scott và nói: "Đưa cho tôi hộp Kleenex nào," bạn biết ai đang sở hữu ngọn núi khăn giấy trong tâm trí người đó.

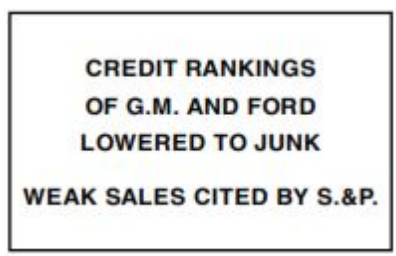
Phân khúc xẻ nhỏ địa hình

Ai sở hữu ngọn núi xe ô tô ở Mỹ? Rất nhiều năm trước, đó là Ford. Nhưng ngọn núi của Ford đã bị chia nhỏ bởi chiến lược phân khúc của General Motors.

Do đó, ngày nay là Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile và Buick, mỗi thương hiệu sở hữu những thị phần khác nhau của ngọn núi xe ô tô. Có lẽ Cadillac có vị thế mạnh nhất khi sở hữu phân khúc xe cao cấp đắt tiền. (Ngày nay, mọi người sử dụng cái tên Cadillac để chỉ sản phẩm chất lượng cao. "Đó là một chiếc tivi Cadillac.") Nhờ năm vị thế độc lập vững chắc của mình, General Motors sở hữu thị phần lớn nhất trong ngành công nghiệp ô tô Mỹ.

Những ngọn núi nguyên khối đang bị đánh chiếm và xẻ thành từng mảnh, mỗi mảnh thuộc sở hữu của một lãnh chúa khác nhau. Xu hướng dài hạn này nhiều khả năng tiếp tục diễn ra trong thế kỷ XXI.

Người đầu tiên sở hữu ngọn núi có một lựa chọn: Mở rộng hoặc thu hẹp. Đối mặt với kẻ thù đang cố gắng phân khúc thị trường, một công ty có thể gia tăng quân lực để kiểm soát toàn bộ vùng lãnh thổ hoặc co cụm lại để bảo vệ căn cứ.


CREDIT RANKINGS
OF G.M. AND FORD
LOWERED TO JUNK

WEAK SALES CITED BY S.&P.

Ngày nay, một lý do khiến General Motors gặp khó khăn là quyết định chiến lược của họ: phòng thủ tất cả phân khúc trong thị trường ô tô. Xe nhỏ, xe tinh gọn, xe đắt tiền, xe thể thao, xe tải nhỏ, xe thể thao đa dụng, xe tải _ General Motors sản xuất tất cả các loại xe.

Bản năng của chủ sở hữu ngọn núi thường sai. Lòng tham khuyến khích thương hiệu dẫn đầu mở rộng nguồn lực nhằm cố kiểm soát tất cả phân khúc. Thông thường, công ty này sẽ tiêu hao tất cả nguồn lực chỉ để bảo vệ được một phần nhỏ của ngọn núi. Như Federich Đại đế[1] từng nói: "Ai cố gắng phòng thủ mọi điểm nghĩa là chẳng phòng thủ gì cả."

[1]. *Federich Đại đế (1712-1786): Vua của nước Phổ.*

Vậy không thể phòng thủ trước một đối thủ đang cố chia nhỏ ngọn núi của bạn sao? May thay, bạn có thể làm được. Chiến lược này sẽ được phân tích thêm trong chương nói về chiến tranh phòng thủ.

6
Ô vuông chiến lược

Hành động đánh giá đầu tiên, tối cao, vươn tầm xa nhất mà chính khách và tư lệnh phải đưa ra là thiết lập loại hình chiến tranh sẽ tiến hành, chứ không phải hiểu sai hay cố gắng biến nó thành thứ gì đó xa lạ với bản chất thực.

KARL VON CLAUSEWITZ

Không có phong cách duy nhất nào để đánh trận chiến marketing. Có bốn cách. Và chọn đúng loại hình chiến tranh là quyết định đầu tiên và quan trọng nhất.

Đánh thế nào tùy thuộc vào vị thế của bạn trong ô vuông chiến lược. Ô vuông này rất dễ xây dựng cho bất kỳ ngành nào.

Lấy ví dụ ngành công nghiệp ô tô Mỹ – một ngành công nghiệp lâu đời và khó thâm nhập. Thực tế là, người cuối cùng mở công ty ô tô ở Mỹ còn tồn tại tới ngày nay là Walter P. Chrysler vào năm 1925.

Do đó, ngày nay chúng ta có tứ đại gia: General Motors, Ford, Chrysler và American Motors. Nhưng nếu Clausewitz còn sống và bước xuống máy bay ở sân bay Metro, Detroit, ông sẽ nhìn vào tình huống này và lập tức hiểu ra mọi chuyện.

Đó không phải là tứ đại gia. Về mặt thị phần, chỉ có một công ty lớn nhất. General Motors giữ 59% thị trường.

Tất cả những đối thủ còn lại cộng lại cũng không bằng General Motors. Về thị phần, Ford nắm 26% thị trường Mỹ, Chrysler giữ 13% và American Motors giữ 2%. Tổng của ba công ty là 41%.

Tất nhiên, phân tích này bỏ qua những chiếc xe nhập khẩu đại

diện cho 34% thị trường (tương đương 25% tổng thị trường xe ô tô Mỹ). Những chiếc xe nhập khẩu cũng quan trọng nhưng mục đích ở đây không nhằm phân tích chi tiết ngành. Mục đích là minh họa bốn loại hình chiến tranh marketing, thông qua ví dụ về bốn nhà sản xuất xe ở Detroit.

Khác biệt về sức mạnh giữa American Motors, Chrysler, Ford và General Motors vô cùng to lớn. Mỗi công ty có quy mô chỉ bằng phân nửa đối thủ đứng trên nó. Không có sự cân bằng trong cuộc đua này. Nó như thể một đội bóng cấp một, trung học, đại học và chuyên nghiệp đang được mời tham gia giải tứ hùng. Liệu có băn khoăn nào về việc ai sẽ giành chiến thắng không?

Cuộc đấu còn hơn cả chiến thắng. Tất nhiên, General Motors sẽ ghi nhiều bàn hơn. Những đối thủ còn lại định nghĩa chiến thắng theo nhiều cách khác nhau.

Với Ford, gia tăng thị phần sẽ là một thắng lợi lớn.

Với Chrysler, tồn tại mà sinh lời là đủ để tuyên bố chiến thắng.

Với American Motors, chỉ cần tồn tại là đủ.

Với một tình huống marketing được đưa ra, mỗi công ty sẽ có những nguồn lực khác nhau, thế mạnh khác nhau và mục tiêu khác nhau. Vậy thì có gì phải băn khoăn nếu mỗi công ty nên có một chiến lược marketing khác nhau?

General Motors, Ford, Chrysler và American Motors nên đặt cược vào loại hình chiến tranh nào? Hãy nhìn vào vị thế của từng công ty.

Loại hình chiến tranh General Motors nên triển khai

Đầu tiên, ai là đối thủ của General Motors? Đó là Bộ Tư pháp, Ủy ban Thương mại Liên bang, Ủy ban Chứng khoán và Quốc hội Mỹ (cả hai viện).

General Motors	Ford
Chrysler	American Motors

Ngành công nghiệp ô tô nội địa Mỹ thường được gọi là "Tứ đại

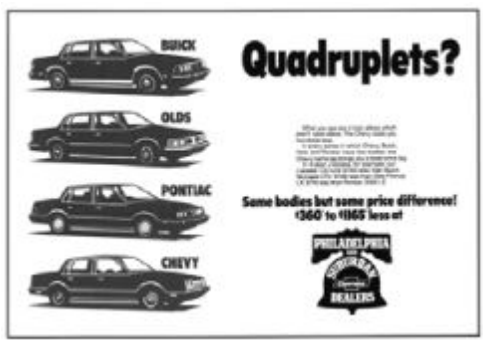
gia".

General Motors	Ford
Chrysler	AM

Thực tế, ngành công nghiệp ô tô trông giống "Đại gia và ba kẻ còn lại" hơn với General Motors là kẻ thống trị.

Defensive	Offensive
Flanking	Guerrilla

Với quy mô của mình, General Motors nên triển khai chiến tranh phòng thủ; Ford là chiến tranh tấn công; Chrysler là chiến tranh tấn công cạnh sườn và American Motors là chiến tranh du kích.



Những doanh nghiệp hùng mạnh đã sụp đổ thế nào? Ngày nay, General Motors đầy rẫy những vấn đề. Vấn đề nào? GM đã tự làm khó bản thân. Các thương hiệu của công ty này cạnh tranh lẫn nhau thay vì cạnh tranh với đối thủ. Ví dụ, việc tung ra chiếc Saturn khiến Chevrolet, thương hiệu xe dành cho người mới mua xe lần đầu, bị suy yếu. Sau đó, khách hàng không thể phân biệt sự khác nhau giữa các thương hiệu xe của GM. Trong vài trường hợp, chúng chỉ khác nhau ở cái tên. Do vậy, Hiệp hội đại lý xe Chevrolet ở Philadelphia đã cố khai thác thực tế rằng chiếc Pontiac, Oldsmobile và Buick chỉ là những chiếc Chevrolet với những bảng giá khác nhau.

General Motors không thể thắng bằng cách chiến thắng. Nếu nó

xóa sổ các đối thủ, tòa án sẽ nghiền nát hãng. Hãy xem những gì xảy ra với một ông lớn khác: American Telephone and Telegraph Company (AT&T). Công ty này không phải đối thủ của thẩm phán Greene và Bộ Tư pháp.

General Motors chỉ có thể thắng bằng cách không thua. Họ nên chơi chiến tranh phòng thủ.

Nhưng chiến tranh phòng thủ không nên được hiểu là hoạt động phòng ngự thụ động. Clausewitz nói: "Bản thân phòng thủ là một bài tập tiêu cực, vì nó tập trung vào việc phản kháng những dự định của kẻ thù hơn là xây dựng các toan tính riêng của chúng ta."

Thay vào đó, chiến tranh phòng thủ tốt về bản chất chính là chiến tranh tấn công với mục tiêu rõ ràng – bảo vệ thị phần thống trị của công ty dẫn đầu.

Ford nên làm gì?

Ford đứng thứ hai trên thị trường. Ford có nguồn lực để tung ra những đợt tấn công. Nhưng họ nên tấn công ai?

Như Willie Sutton từng nói: "Tôi cướp ngân hàng vì ở đó có tiền." Ford nên tấn công General Motors vì thị trường nằm ở đó.

Từ góc độ toán học, rất dễ hiểu vì sao Ford nên tấn công General Motors. Nếu lấy được 10% thị phần từ tay General Motors, họ sẽ tăng thị phần lên 25%. Nếu lấy được 10% thị phần từ tay American Motors, hiệu ứng lên doanh số bán hàng sẽ rất khó đo lường.

Những nhà marketing thích tấn công kẻ yếu hơn thường vin vào lý thuyết "nhặt cái dễ trước". Tuy nhiên, sự thật thường ngược lại. Công ty càng nhỏ thì càng chiến đấu ngoan cường để bảo vệ thị phần nhỏ bé của mình với những chiến thuật như giảm giá, chiết khấu, kéo dài thời gian bảo hành. Đừng bao giờ đánh nhau với con thú bị thương.

Chiến lược tốt nhất của Ford là thực hiện chiến tranh tấn công. Họ nên triển khai những đợt tấn công vào những điểm yếu trong phòng tuyến của General Motors. Làm sao khám phá và khai thác những điểm yếu đó là chủ đề của chương tiếp theo.

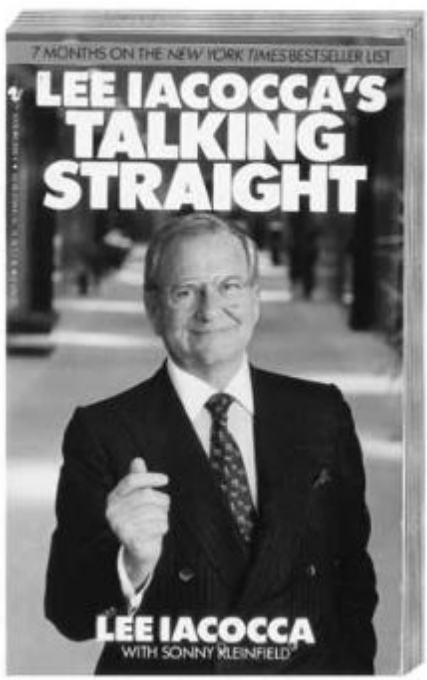
Chrysler nên làm gì?

Ai cũng biết câu tục ngữ: "Trâu bò húc nhau ruồi muỗi chết."

Chrysler nên né cuộc chiến giữa General Motors và Ford rồi tung ra những đợt tấn công cạnh sườn.

Đây chính điều Lee Iacocca đã làm. Những đòn đánh cạnh sườn kinh điển vào toàn bộ ngành công nghiệp ô tô Mỹ bao gồm chiếc mui trần "đầu tiên", xe tải nhỏ đầu tiên, xe khách sáu chỗ lái bánh trước đầu tiên.

Ford đã tấn công thành công General Motors. "Vũ khí" tấn công của Ford là Taurus, trực tiếp nhắm vào Chevrolet, thương hiệu chủ chốt của General Motors. Trong khi Chevrolet giới thiệu nhiều mẫu xe sedan khác nhau, Ford rót hàng tỷ đô-la phát triển một mẫu xe duy nhất, Taurus. Nhờ Taurus, doanh số của Ford vượt mặt Chevrolet và vẫn giữ nguyên vị thế này cho đến ngày nay.



Các kỹ năng lãnh đạo của Lee Iacocca được nhớ đến nhờ công xoay

chuyển tình thế ở Chrysler. Theo quan điểm của chúng tôi, điều quan trọng hơn là các kỹ năng chiến lược của ông. Chiếc xe tải nhỏ là một đòn đánh "cạnh sườn" bậc thầy, một quyết định đầy quan trọng để giữ Chrysler Corporation sống sót cho đến khi Daimler-Benz xuất hiện và mua công ty này.

Thành tựu của Iacocca càng xuất chúng hơn nếu bạn biết xuất thân của ông. Sau tám năm ở vai trò quản lý cấp cao của Ford, ông bất ngờ nhảy sang Chrysler với đôi chút sự giúp đỡ từ Henry Ford II. Mọi người đều đoán rằng ông sẽ áp dụng chiến lược của Ford vào Chrysler. Nhưng không. Iaccoca xứng đáng được tưởng thưởng nhiều hơn vì đã phát triển một chiến lược khác biệt, phù hợp hơn rất nhiều cho tình huống của Chrysler.

Bao nhiêu vị tướng marketing có khả năng làm điều tương tự? Phần lớn chúng ta cố gắng chơi trò chơi marketing theo cách chúng ta đã thành công trong quá khứ.

Khi nhìn lại, có một chiến lược của Ford mà Iacocca lẽ ra có thể áp dụng cho Chrysler. Đó là chiến lược tấn công cạnh sườn bằng chiếc Mustang, chiếc xe "cá nhân" hai chỗ đầu tiên. Chính Iacocca đã phát triển chiếc xe bán chạy đó sau khi thuyết phục Henry Ford đầy lưỡng lự tin tưởng ý tưởng này.

American Motors nên làm gì?

Bạn có thể cho American Motors tội nghiệp lời khuyên gì ngoại trừ hướng tầm mắt về phía những ngọn đồi, khoác lên mình chiếc áo đen và trở thành tay du kích?

American Motors quá nhỏ bé để tấn công General Motors. Kể cả nếu có thành công ban đầu, American Motors cũng không có đủ đại lý phân phối xe, năng lực sản xuất, sức mạnh marketing để duy trì sức tấn công.

American Motors quá nhỏ để triển khai những đợt tấn công sườn vào ngành. Không quá nhỏ để *khởi đầu* một đợt tấn công sườn như công ty này đã làm với chiếc Nash Rambler. Nhưng nó quá nhỏ để thống trị một phân khúc sau khi là người đầu tiên tung ra khái niệm đó.

Lĩnh vực duy nhất mà American Motors liên tục giành thắng lợi là Jeep. Đây là chiến lược du kích kinh điển. Hãy tìm một phân khúc đủ lớn để sinh lãi cho công ty du kích, nhưng quá nhỏ để hấp dẫn người dẫn đầu.

Ngọn núi tâm trí

Hãy nghiền ngẫm lại chiến trường trong tâm trí. Tất nhiên, ngọn núi là vùng đất cao thuộc sở hữu của người dẫn đầu.

Một thương hiệu không đại diện cho bất kỳ thứ gì thì sẽ vô giá trị. Thương hiệu duy nhất mà American Motors sở hữu đại diện cho cái gì đó là Jeep. Nếu American Motors đổi tên thành Jeep Corporation và chỉ bán Jeep ở những đại lý bán xe Jeep thì sao? Liệu Jeep Corporation có còn tồn tại đến ngày nay không? Chúng tôi nghĩ là có. Khi Chrysler Corporation mua American Motors, Lee Iacocca xóa sổ tất cả thương hiệu ngoại trừ chiếc Jeep. Chuyện gì xảy ra nếu Chrysler đổi tên thành American Motors Corporation và chẳng bán gì khác ngoài những chiếc Jeep, xe tải nhỏ Chrysler và xe tải Dodge? Ba thương hiệu, ba vị thế thống trị. Liệu Chrysler Corporation cũ có tồn tại cho đến ngày nay thay vì trở thành một bộ phận của DaimlerChrysler không? Chúng tôi nghĩ là có.

Băng qua ngọn núi nghĩa là triển khai một trận chiến marketing tấn công. Hy vọng bạn sẽ tìm thấy một thung lũng hay kẽ hở mà đội quân của bạn có thể tấn công xuyên qua đó. Nhưng trận chiến này thường rất khó khăn và tốn kém vì người dẫn đầu thường sở hữu những nguồn lực mạnh để có thể phản công mạnh mẽ.

Đi xuống núi để chặn những đợt tấn công nghĩa là đang chơi chiến tranh marketing phòng thủ. Và nguyên tắc là: tấn công tốt chính là phòng thủ tốt.

Nếu đi vòng quanh ngọn núi, bạn đang đánh cuộc chiến marketing cạnh sườn. Đây thường là loại hình marketing hiệu quả nhất và ít tốn kém nhất. Nhưng những cơ hội tung ra các đợt

tấn công cạnh sườn tốt thường hiếm hoi trong nhiều ngành hàng.

Nếu đi dưới chân núi, bạn đang chơi chiến tranh marketing du kích. Bạn muốn tìm một lãnh thổ đủ an toàn để phòng thủ. Hay quá nhỏ để người dẫn đầu phải quan tâm.

7

Nguyên tắc chiến tranh phòng thủ

Vị chính khách nhận ra chiến tranh là điều không thể tránh khỏi nhưng lưỡng lự không tấn công trước là người có tội với tổ quốc mình.

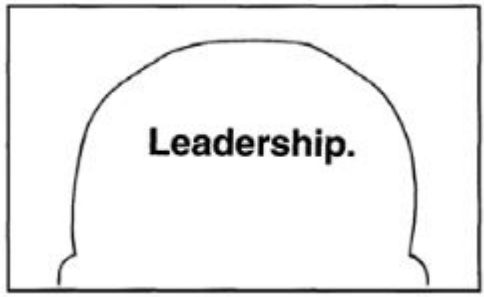
KARL VON CLAUSEWITZ

Có ba nguyên tắc căn bản trong chiến tranh marketing phòng thủ. Tất cả đều dễ học nhưng khó thực hành. Tuy nhiên, nếu muốn chơi tốt trò chơi phòng thủ, bạn sẽ phải nghiền ngẫm cẩn thận và chi tiết những nguyên tắc này.

Nguyên tắc phòng thủ số 1

Chỉ có người đứng đầu thị trường mới nên cân nhắc chơi phòng thủ. Nguyên tắc này dường như hiển nhiên nhưng thực sự không phải vậy.

Chúng tôi chưa từng gặp bất kỳ công ty nào không tự xem mình là người dẫn đầu thị trường. Hầu hết các công ty định nghĩa dẫn đầu dựa trên sự sáng tạo chứ không phải thực tế thị trường. Công ty của bạn có thể là người dẫn đầu ở "phía đông sông Mississippi vào sáng thứ Hai", nhưng khách hàng không quan tâm điều này.



Vị thế dẫn đầu chỉ trở thành nguồn lực thúc đẩy sức mạnh thực sự khi nó nằm trong tâm trí người tiêu dùng. Sức mạnh không đến từ vị trí dẫn đầu thực tế trên thị trường, mà từ vị thế dẫn đầu trong nhận thức của khách hàng.

Các công ty không định nghĩa người dẫn đầu. Đó là nhiệm vụ của khách hàng. Công ty được khách hàng nhìn nhận là người dẫn đầu mới thực sự dẫn đầu.

Hơn nữa, chúng ta đang nói về người dẫn đầu thị trường chứ không phải một người dẫn đầu nào đó. Có rất nhiều người dẫn đầu trong ngành công nghiệp máy tính, nhưng chỉ có một IBM, kẻ dẫn đầu thực sự trong tâm trí khách hàng và khách hàng mục tiêu.

Sau đó, có những công ty sẽ cạnh tranh ngai vàng đó. Vài doanh nhân thực sự tin rằng bạn có thể sử dụng "ý chí" để leo lên vị trí dẫn đầu. Họ tin vào sức mạnh của tư duy tích cực. Đầu tiên, bạn phải có niềm tin vào bản thân trước rồi mới ra ngoài thuyết phục mọi người.

Hãy dẹp suy nghĩ đó đi. Tư duy tự lừa dối bản thân không có chỗ trong hoạt động phát triển một chiến lược marketing. Ngoa dụ để gia tăng sĩ khí cho đội bán hàng là một chuyện. Lừa dối bản thân để rồi mắc sai lầm marketing là chuyện khác. Một vị tướng marketing giỏi phải nhìn nhận đúng thực tế để có thể lãnh đạo dựa trên sự thật. Đánh lừa kẻ thù, nhưng đừng bao giờ lừa dối bản thân.

Nguyên tắc phòng thủ số 2

Chiến lược phòng thủ tốt nhất là dũng cảm tự tấn công bản thân.

Vị thế dẫn đầu mang lại cho bên phòng thủ một vị trí vững chắc trong tâm trí khách hàng. Cách tốt nhất để cải thiện vị trí là liên

tục tấn công nó. Nói cách khác, bạn củng cố vị thế bằng cách giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ mới làm lu mờ sản phẩm hiện hữu.

IBM là bậc thầy của trò chơi này. IBM thường xuyên giới thiệu một dòng máy tính lớn mới với những lợi thế giá/hiệu suất cao hơn rất nhiều so với sản phẩm cũ.

Các đối thủ cạnh tranh liên tục chật vật tìm cách bắt kịp IBM. Mục tiêu di động khó đánh trúng hơn mục tiêu tĩnh.

Một ví dụ khác là Gillette. Gillette thống trị thị trường dao cạo râu ướt với sản phẩm Blue Blade và sau đó là Super Blue Blade.

Gillette đã bất ngờ khi bị đối thủ Wilkinson Sword đánh bại trên thị trường vào đầu thập niên 1960 bằng sản phẩm dao cạo không rỉ. Sau đó, năm 1970, Wilkinson Sword tiếp nối thành công bằng sản phẩm dao cạo kim loại bọc nhựa có "góc cạo tối ưu nhất". Lúc đó, Gillette bắt đầu khởi xướng một trận chiến phòng thủ xuất sắc.

Gillette tiếp tục chiến lược "tấn công bản thân". Thành công đáng kinh ngạc nhất là dao cạo Mach 3. Sản phẩm này không chỉ mang về lợi nhuận cực kỳ cao mà còn chiếm được một thị phần đáng kể. Gần đây, Gillette tiếp tục chiến lược phòng thủ bằng cách giới thiệu dao cạo chạy pin M3 Power. (M3 Power là một tên thương hiệu yếu hơn rất nhiều so với Mach 3.)

Gillette nhanh chóng phản công bằng Trac II, dao cạo hai lưỡi đầu tiên trên thế giới. Thành công của Trac II đã xác lập hình mẫu chiến lược tương lai cho Gillette. Mẫu quảng cáo của Gillette tuyên

bố: “Hai lưỡi thì tốt hơn một.”

“Tốt hơn Super Blue Blade,” những khách hàng của công ty nói với nhau và nhanh chóng mua sản phẩm mới để thay lưỡi dao cạo cũ. (Tự cướp đi công việc kinh doanh của chính mình còn tốt hơn so với bị ai đó cướp mất.)

Sáu năm sau, Gillette tung ra Atra, dao cạo hai lưỡi có thể điều chỉnh đầu tiên. Một lần nữa, sản phẩm mới được hiểu là tốt hơn Trac II, dao cạo hai lưỡi không thể điều chỉnh.

Gillette cũng không ngần ngại tung ra Good News, loại dao cạo rẻ tiền dùng một lần (cũng với hai lưỡi dao). Đây là đòn tấn công hiển nhiên vào Bic, công ty đang chuẩn bị giới thiệu dao cạo dùng một lần.

Good News không phải là tin tốt với những cổ đông của Gillette. Good News có chi phí sản xuất cao và giá bán rẻ hơn những lưỡi dao cạo có thể thay được của Gillette.

Do đó, bất kỳ ai mua Good News chứ không phải Atra hay Trac II thực sự đang khiến Gillette mất tiền.

Nhưng Good News là một chiến lược marketing tốt. Nó ngăn chặn cơ hội thành công của Bic trên thị trường dao cạo dùng một lần. Hơn nữa, Bic phải chi rất nhiều tiền để giành được thị phần khiêm tốn. Theo những nguồn thông tin thương mại, Bic mất 25 triệu đô-la trong ba năm đầu tiên bước vào mảng dao cạo dùng một lần.

Gillette tiếp tục chiến lược không ngừng tấn công bản thân. Gần đây, công ty này giới thiệu Pivot, dao cạo dùng một lần có thể điều chỉnh đầu tiên. Lần này, mục tiêu tấn công chính là Good News.

Gillette vẫn không ngừng gia tăng thị phần ở thị trường dao cạo râu ướt. Ngày nay, nó chiếm khoảng 65% thị trường này.

Tấn công bản thân có thể khiến lợi nhuận ngắn hạn giảm nhưng đồng thời mang lại một lợi ích căn bản. Chiến lược này giúp bảo vệ thị phần, vũ khí tối thượng trong bất kỳ trận đánh marketing nào.

Trường hợp ngược lại cũng đúng. Bất kỳ công ty nào do dự trong việc tấn công bản thân sẽ mất thị phần và cuối cùng mất vị thế dẫn đầu thị trường.

Schick
QUATTRO
Midnight
• Four blades and two conditioning strips for an incredibly close, smooth shave.
• Enhanced handle design with soft rubber ridges provides precision and control.

Gần đây, Schick đã phản công bằng Quattro, dao cạo bốn lưỡi đầu tiên. Vậy Gillette sẽ làm gì tiếp theo? Tất nhiên là giới thiệu dao cạo năm lưỡi.

Nguyên tắc phòng thủ số 3

Khóa chặt những nước cờ đáng gờm của đối thủ.

Phần lớn các công ty chỉ có một cơ hội để thắng, nhưng người dẫn đầu thị trường lại có hai cơ hội. Nếu bỏ lỡ cơ hội tấn công bản thân, người dẫn đầu thị trường có thể sửa sai bằng cách sao chép bước đi cạnh tranh của đối thủ. Nhưng người dẫn đầu phải hành động nhanh chóng trước khi kẻ tấn công xác lập xong vị thế.

Hoạt động đánh chặn của người dẫn đầu thường đạt hiệu quả cao hơn nhờ vào bản chất của chiến trường. Hãy nhớ rằng, cuộc chiến diễn ra trong tâm trí khách hàng mục tiêu. Kẻ tấn công cần thời gian để gây ấn tượng với tâm trí. Khoảng thời gian đó thường đủ giúp người dẫn đầu phản công.

Ngành công nghiệp ô tô Mỹ là ví dụ tiêu biểu cho nguyên tắc này. John DeLorean đã nói trong cuốn *On a Clear Day You Can See General Motors* (tạm dịch: Vào một ngày đẹp trời bạn có thể nhìn thấy General Motors): "Cho dù Ford giỏi hơn General Motors trong việc cải tiến sản phẩm và Chrysler có thể vượt mặt GM trong lĩnh vực cải tiến kỹ thuật trong thời gian tôi đồng hành cùng GM, không hãng nào có thể cắn được miếng bánh lớn trong cái bánh thị phần bằng phân nửa thị trường của GM."

DeLorean tiếp tục: "GM chưa từng tạo ra một sự cải cách quan trọng và đáng kể nào kể từ hộp số hydramatic (1939) và phong cách thân xe cứng (1949). Ford đi tiên phong trong tất cả những thị trường mới trong khi Chrysler tạo ra những cách tân kỹ thuật quan trọng như lái trợ lực, phanh trợ lực, cửa sổ điện và máy phát điện ô tô."

Nhưng ai là người nhận được sự tán thưởng? Tất nhiên là General

Motors.

Đó là mặt trái của ảo tưởng "sự thật sẽ được phơi bày". Khách hàng cũng cho rằng sự thật sẽ được phơi bày. Do đó, họ cho rằng tồn tại một sự thật bên trong người dẫn đầu thị trường, đó là sản phẩm của GM ưu việt hơn.

Người dẫn đầu cũng hưởng lợi từ một thực tế khác liên quan đến tâm lý con người. Trong thí nghiệm nổi tiếng do Solomon Asch thuộc Đại học Pennsylvania thực hiện, rất nhiều người sẵn sàng bỏ qua những kiểm chứng của bản thân để đi theo số đông.

Khi được yêu cầu nối chiều dài của một nhóm đường thẳng lại và tranh luận với một nhóm được dặn trước phải đưa ra những đáp án sai, 37% đối tượng tham gia nhượng bộ ý kiến của nhóm sai và theo đó đưa ra câu trả lời sai.

Sức mạnh của số đông hiện diện rất rõ qua phản ứng thường thấy trong thí nghiệm của Asch: "Với tôi, dường như tôi đúng, nhưng lý trí mách bảo rằng tôi sai, vì tôi không tin chuyện có quá nhiều người sai trong khi chỉ có mình tôi đúng."

Trên thực tế, có rất nhiều người quá chú ý đến ý kiến của những người khác hơn ý kiến của bản thân họ. Nếu mọi người trong rạp đều cười, bạn sẽ cho rằng bộ phim đó hài hước. Nếu không ai cười, bạn sẽ cho rằng bộ phim đó tẻ nhạt. (Đó là lý do vì sao người ta lồng tiếng cười vào các bộ phim hài tình huống trên truyền hình.)

Liệu người dẫn đầu nên phòng thủ trước mọi khả năng hay chỉ những ý tưởng dễ thành công nhất? Tất nhiên, chẳng có lý gì phải phòng thủ trước những ý tưởng ngớ ngẩn rõ ràng, nhưng đâu có ai đánh giá bạn chứ? Khi chiếc Volkswagen Beetle lần đầu xuất hiện, nó thực sự trông rất lạ kỳ. Một câu nói đùa phổ biến của các hãng xe ở Detroit là: "Ba thứ được đánh giá cao quá mức ở Mỹ là khả năng nấu ăn của người miền Nam, tình dục tại nhà và những chiếc xe nước ngoài."

Rất nhiều công ty phải hối hận với nhận định quá vội vàng của mình. Do đó, ngày nay, khẩu hiệu nhiều khả năng trở thành: "Hãy quan sát và xem chuyện gì sẽ xảy ra."

Nhưng đó có thể là chiến thuật nguy hiểm với người dẫn đầu. Nó thường diễn ra rất nhanh. Bất thình lình, đã quá trễ để có thể tham gia vào trò chơi mới.

Hiện tại, dao cạo dùng một lần chiếm khoảng 40% thị trường dao

cạo. Nếu chờ đợi và để Bic thống trị phân khúc này, vị thế của Gillette sẽ yếu hơn rất nhiều so với ngày nay.

Phòng thủ rộng sẽ an toàn hơn so với phòng thủ không đầy đủ. Lưỡi dao cạo thép không rỉ của Wilkinson Sword chưa bao giờ đi tới đâu, nhưng Gillette cũng vẫn phòng ngừa nó. Chi phí phòng thủ nho nhỏ đó rất xứng đáng. Hãy gọi nó là chi phí bảo hiểm nếu bạn muốn.

Trận chiến trên ngọn núi Thuốc giảm đau

Đó là cái tên chúng tôi đặt cho một trong những đòn đánh chặn kinh điển nhất mọi thời đại. Nó không chỉ hoàn toàn dập tắt bước đi cạnh tranh của đối thủ mà còn biến thương hiệu của công ty này trở thành sản phẩm bán chạy nhất tại các nhà thuốc ở Mỹ.

Những gì xảy ra trên ngọn núi Thuốc giảm đau chứng minh tầm quan trọng của việc chọn thời điểm. Nếu muốn phòng thủ, bạn phải làm ngay. Chờ đợi có thể sẽ là quá trễ.

Đó là Tylenol, một sản phẩm acetaminophen được marketing bởi Phòng Thí nghiệm McNeil của Johnson & Johnson. Có giá cao hơn 50% so với aspirin và được chào bán chủ yếu đến các y sĩ và chuyên gia sức khỏe, doanh số bán Tylenol vươn lên dẫn đầu thị trường.

Ban quản trị Bristol-Myers cho rằng đây là cơ hội tốt. Do đó, vào tháng 6 năm 1975, Bristol-Myers giới thiệu Datril với thông điệp "giảm đau tương tự, an toàn như Tylenol".

Cái khác là mức giá. Datril được định giá 1,85 đô-la so với mức giá 2,85 trên 100 viên Tylenol.

Sai lầm của Bristol-Myers là tiến hành các thử nghiệm ý tưởng ở những thị trường thử truyền thống, Albany và Peoria. Hãy đoán xem ai theo dõi cuộc thử nghiệm bằng cặp mắt chim ưng?

Johnson & Johnson giảm giá

Hai tuần trước khi quảng cáo về Datril được tung ra, Johnson & Johnson đánh tin cho Bristol-Myers rằng họ chuẩn bị giảm giá Tylenol bằng giá Datril. Bên cạnh đó, Johnson & Johnson cũng tung ra những biên bản ghi nhớ tín nhiệm giảm giá sản phẩm đang lưu kho ở các cửa hàng thuốc.

Bristol-Myers cứng đầu vẫn tung ra đợt tấn công bằng mọi giá. Họ

thậm chí còn lên kế hoạch công bố sản phẩm sớm hơn sau khi nhận được thông tin về việc giảm giá Tylenol, với ý nghĩ rằng chính sách giá mới sẽ mất nhiều ngày để có thể áp dụng ở 165.000 điểm bán lẻ trên toàn quốc.

Mọi chuyện đột nhiên trở nên ầm ĩ. Johnson & Johnson than phiền với các kênh truyền hình quốc gia, tạp chí, Hiệp hội các nhà sản xuất thuốc độc quyền và Hội đồng Cải tiến thương nghiệp Mỹ.

Các kênh truyền hình quốc gia yêu cầu thay đổi nội dung quảng cáo. Trong phiên bản điều chỉnh đầu tiên, "thấp hơn 1 đô-la" bị đổi thành "Datril rẻ hơn, nhưng không kém hơn". Johnson & Johnson tiếp tục phản đối dẫn đến việc phải bỏ luôn cụm từ "không kém hơn". Cuối cùng, cả CBS và NBC từ chối đăng quảng cáo của Datril, một viên thuốc đắng mà Bristol-Myers phải cố nuốt.

Phản ứng của Johnson & Johnson đạt hiệu quả rất cao. Datril không bao giờ chiếm được 1% thị phần.

Phản ứng của Tylenol trước đợt tấn công của Datril là ví dụ kinh điển về việc mà người dẫn đầu cần phải làm để bảo vệ vị thế của mình. Sau cái chết của Datril, Tylenol trở thành sản phẩm số 1 tại các nhà thuốc.

Mặt khác, Tylenol thành công rực rỡ. Xung lực đó giúp Tylenol trở thành thương hiệu số 1 thị trường.

Một phần vì giá thấp và một phần vì vụ ầm ĩ trên các kênh truyền

thông, Tylenol trở thành thương hiệu số 1 thị trường thuốc giảm đau với 37% thị phần. Có lúc, Tylenol đạt thị phần cao hơn cả Anacin, Bufferin và Bayer cộng lại.

Sau đó, bi kịch Tylenol xảy ra ở Chicago. Bảy người chết sau khi sử dụng sản phẩm này được phát hiện có chất xyanua. Nhưng Tylenol sau đó quay lại tái chiếm phần lớn ngọn núi Thuốc giảm đau. Lý do là không có thương hiệu mạnh số 2 nào sau Tylenol. Không có sự chọn lựa nào khác cho những người dùng Tylenol.

Giá như Datril ít tham lam hơn, giá như Datril triển khai một cuộc chiến tranh du kích thay vì tấn công trực diện... nhưng đó là câu chuyện mà chúng tôi sẽ bàn đến trong chương về chiến tranh du kích.

Hãy chuẩn bị đánh trả

Đa số các doanh nghiệp sẽ làm gì khi một trong những thương hiệu chủ chốt bị tấn công về giá?

Phản ứng tiêu biểu là "hãy chờ xem". Hãy chờ xem doanh số của chúng ta có bị ảnh hưởng không. Hãy chờ xem đối thủ có thể tiếp tục cái giá đó trong dài hạn không. Hãy chờ xem khách hàng của chúng ta có quay trở lại sau khi sử dụng những sản phẩm giá thấp không.

Công ty bạn sẽ làm gì nếu một đối thủ lớn bất ngờ giảm giá mạnh tay? Hãy chuẩn bị đánh trả. Người dẫn đầu luôn cần chuẩn bị sẵn tâm lý để phản công.

Bạn sẽ làm gì? Bạn có chắc không?

Như trận chiến ngọn núi Thuốc giảm đau đã chứng minh, thị trường đủ rộng cho cả Tylenol đắt đỏ của Johnson & Johnson và Datril giá rẻ của Bristol-Myers. Nhưng chia sẻ thị trường không phải là chiến lược tốt với Johnson & Johnson.

Triết lý sống-và-để-họ-sống không có chỗ đứng trong chiến tranh. Những công ty như Johnson & Johnson hay Procter & Gamble không bắt giữ tù binh.

Dự trữ nguồn lực

Một chiến lược hiệu quả khác với người dẫn đầu là "dự trữ nguồn lực".

Khi bên tấn công sử dụng toàn bộ lực lượng, người dẫn đầu không nhất thiết phải dùng đến toàn bộ ngân sách marketing. Tốt hơn là nên chi vừa đủ ngân sách để "đối thủ biết chỗ đứng của mình".

Hãy giữ một khoản ngân sách dự trữ. Nếu bên tấn công có một đề xuất hấp dẫn bất thường, bạn vẫn còn nguồn lực để bảo vệ vị thế của mình.

Anheuser-Busch đã sử dụng chiến lược này rất hiệu quả với sản phẩm bia Budweiser. Họ "ẩn mình" trong một số thị trường nhất định cho đến khi doanh số của Budweiser bắt đầu loạng choạng.

Sau đó, họ bắt đầu triển khai chương trình quảng cáo hàng loạt để khiến Bud chuyển động trở lại. Gọi là "bắt nhịp", chiến lược này không chỉ giúp bảo toàn ngân sách mà còn có một khoản dự trữ để sử dụng phòng khi đối thủ tấn công tổng lực.

Clausewitz nói: "Quân số dự trữ chưa đưa vào sử dụng luôn là điểm trọng yếu mà cả hai vị tư lệnh đều phải cân nhắc cẩn trọng."

Vậy còn luật pháp thì sao?

Một trong những ràng buộc khiến các doanh nghiệp không dám hành động quyết liệt là nỗi sợ bị trả đũa về mặt pháp lý.

Và nỗi sợ đó rất thực, đặc biệt với người dẫn đầu thị trường. Hãy nhớ lại sự sụp đổ của AT&T. Và vụ kiện chống độc quyền dài cả thập kỷ của IBM.

Bên phòng thủ nên chuẩn bị trước một khoản chi phí pháp lý nhất định như một phần của những chi phí kinh doanh thông thường. Ralph Nader[1] kể câu chuyện khi ông hỏi một quản lý hàng không về tình hình doanh thu. Vị quản lý trả lời: "Không tệ, bảy lần tiền phí kiện tụng."

[1]. Ralph Nader: Nhà hoạt động chính trị, tác giả, giảng viên và luật sư người Mỹ.

Dù vậy, những chiến lược phòng thủ được đề xuất ở đây sẽ giúp bạn giảm chi phí pháp lý. Chiến lược tấn công bản thân của Gillette chắc chắn an toàn về mặt pháp lý hơn so với tấn công đối thủ.

Hơn nữa, việc sử dụng sức mạnh chiều dọc để phòng thủ thị trường cũng an toàn hơn so với việc mở rộng chiều ngang sang một thị trường khác. (Rất nhiều công ty rơi vào các vụ kiện pháp

lý vì doanh số bán hàng liên đới, chiết khấu chung và những chiến thuật khác tận dụng vị thế trong một thị trường để bảo vệ thị trường khác.)

Thẩm phán Irvin Kaufman trong vụ Berkey-Kodak đã nói: "Sở hữu sức mạnh độc quyền" không bất hợp pháp. Cái bất hợp pháp là việc sử dụng sức mạnh độc quyền đó để giành lợi thế cạnh tranh ở thị trường khác, "ngay cả khi bạn không cố giành vị thế độc quyền ở thị trường kia."

Hòa bình marketing

Mục đích của chiến tranh phòng thủ tất nhiên là hòa bình marketing. Cạnh tranh sẽ thu hẹp lại thành những đợt tấn công du kích rải rác.

Hòa bình marketing là cái mà Kodak đã đạt được với phim chụp ảnh, Campbell's với súp và IBM với máy tính lớn. Những công ty này đã thống trị thị trường của mình đến nỗi trong tâm trí khách hàng không còn công ty nào đứng thứ hai.

Tuy nhiên, những người dẫn đầu nên cảnh giác. Chiến tranh thường xảy ra song song: cuộc chiến thứ hai do người thất bại của cuộc chiến đầu tiên khởi xướng. Thế chiến thứ II do Đức, quốc gia thất bại trong Thế chiến thứ I, phát động. Cuộc chiến năm 1812 do Anh, kẻ bại trận trong Chiến tranh Cách mạng Mỹ, khơi mào.

Giả sử hòa bình hoàn toàn được lập lại, người dẫn đầu có thể thay đổi chiến lược. Họ có thể chuyển sang chiến lược tổng quát ngành chứ không cần áp dụng chiến lược thương hiệu nữa. Đó là lý do vì sao công ty Campbell quảng cáo súp chứ không phải Campbell's[1]. Mẫu quảng cáo nói: "Ăn súp rất tốt" nhắc đến loại súp dành cho tất cả mọi người.

[1]. Ý tác giả là Campbell quảng cáo sản phẩm súp nói chung, chứ không phải sản phẩm súp của riêng hãng Campbell. Campbell's ở đây chỉ sự sở hữu, có nghĩa là "của Campbell".

Và Kodak bán phim chụp ảnh, chứ không chỉ phim Kodak. "Vì thời gian trôi" là thông điệp trong những mẫu quảng cáo trên truyền hình của Kodak.

Khi đã sở hữu cái bánh, bạn nên mở rộng cái bánh chứ đừng cố gắng giành miếng bánh to hơn.

Khi người dẫn đầu xác lập vị thế thống trị ở một ngành hàng như McDonald's đã làm với ngành thức ăn nhanh, nó nên chuyển dịch chiến lược sang mở rộng thị trường. Ai là đối thủ của McDonald's? Đó chính là những gia đình ăn ở nhà. Đó là lý do mẫu quảng cáo "Bạn xứng đáng được nghỉ ngơi hôm nay" là chiến lược hiệu quả. Năm 1999, tờ Advertising Age bầu chọn nó là đoạn quảng cáo số 1 mọi thời đại. Tệ là McDonald's không còn sử dụng nó nữa.

8

Nguyên tắc chiến tranh tấn công

Nếu không thể chiếm ưu thế tuyệt đối, bạn phải tạo ra một ưu thế tương đối ở điểm quyết định bằng cách sử dụng tài tình những gì đang có.

KARL VON CLAUSEWITZ

Về lý thuyết, không có chiến lược marketing tốt. Chiến lược tốt thì tệ. Chiến lược tệ thì lại tốt. Tất cả phụ thuộc vào người dùng.

Trên thực tế, chiến lược tấn công cũng chính là chiến lược phòng thủ, nhưng theo hướng ngược lại. Hai loại chiến lược này gần nhau đến nỗi rất khó phân biệt.

Chiến lược tốt với nhà lãnh đạo này sẽ là chiến lược xấu với người còn lại, và ngược lại. Do đó, bạn cần liên tục cân nhắc vị thế thị trường hiện tại trước khi áp dụng chiến lược.

Người dẫn đầu nên chơi phòng thủ, không phải tấn công. Chiến tranh tấn công là cuộc chơi của người thứ 2 hay thứ 3 trong một thị trường nhất định. Những đối thủ này đủ mạnh để tổ chức một đợt tấn công lâu dài vào người dẫn đầu.

Không ai có thể cho bạn biết thế nào là "đủ mạnh". Cũng như chiến tranh quân sự, cuộc chiến marketing là một loại nghệ thuật, không phải khoa học. Bạn phải tự mình đánh giá.

Trong một số ngành, vài công ty có thể đủ mạnh để tung ra những đợt tấn công vào người dẫn đầu. Ở nhiều ngành khác, không tồn tại công ty nào như vậy. Sẽ rất điên rồ khi BUNCH (Burroughs, Univac, NCR, Control Data và Honeywell) triển khai

một đợt tấn công vào IBM trong lĩnh vực máy tính.

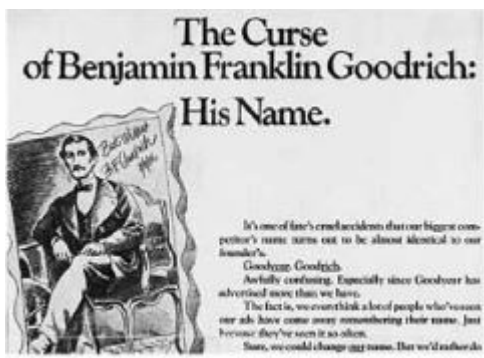
Nếu công ty của bạn đủ mạnh, bạn nên tấn công. Có ba nguyên tắc tấn công cơ bản.

Nguyên tắc tấn công số 1

Yếu tố cân nhắc chính là thế mạnh của người dẫn đầu.

Nguyên tắc này giống hệt nguyên tắc đầu tiên trong chiến tranh phòng thủ. Nhưng người dẫn đầu tập trung vào bản thân mình dễ dàng hơn và những công ty xếp thứ 2 hay thứ 3 khó tập trung vào người dẫn đầu hơn.

Vào thời cổ đại, người Trung Quốc tin rằng âm dương đại diện cho vũ trụ, được tạo ra theo một thể thống nhất hoàn hảo. Âm là nữ, dương là nam. Âm là thụ động, dương là chủ động. Chiến tranh tấn công và phòng thủ gắn chặt vào nhau theo cách tương tự. Chiến lược tốt cho bên phòng thủ thường là chiến lược không tốt cho bên tấn công, và ngược lại.


The Curse
of Benjamin Franklin Goodrich:
His Name.

Rất khó để trở thành người dẫn đầu khi bạn có một cái tên (BF Goodrich) gần giống tên thương hiệu của người dẫn đầu (Goodyear). Thay vì chạy quảng cáo để giải quyết vấn đề này, Goodrich lẽ ra nên thay tên đổi họ.

Hầu hết các công ty chỉ như những đứa trẻ. Họ muốn "tự mình làm". Phản ứng ngay lập tức của họ trước một vấn đề marketing là nghiên cứu chính họ. Cân nhắc những thế mạnh và điểm yếu của bản thân, chất lượng sản phẩm, đội bán hàng, giá cả, hệ thống phân phối. Đó là lý do vì sao phần lớn các công ty kết thúc bằng việc nói và hành động như thể họ là người dẫn đầu.

Công ty thứ 2 hay thứ 3 nên tập trung vào người dẫn đầu: Sản phẩm của người dẫn đầu, đội bán hàng của người dẫn đầu, chính sách giá của người dẫn đầu, hệ thống phân phối của người dẫn đầu.

Dù công ty thứ 2 có mạnh thế nào trong một ngành hàng hay đặc tính sản phẩm, nó không thể giành chiến thắng nếu đó cũng là thế mạnh của người dẫn đầu.

Người dẫn đầu sở hữu vị thế vững chắc trong tâm trí khách hàng mục tiêu. Để chiến thắng trong cuộc chiến giành tâm trí, bạn phải giành lấy vị thế của người dẫn đầu trước khi xếp sau họ. Thành công thôi không đủ; đối thủ phải thất bại. Đặc biệt là người dẫn đầu.

Nhiều năm trước, Schenley Industries giới thiệu Ne Plus Ultra, một loại whiskey 12 năm tuổi với giá đắt nhất thị trường. Schenley rất kỳ vọng vào Ne Plus Ultra – tên tiếng Latin của sản phẩm này là "không gì sánh bằng".

Chủ tịch bộ phận bán hàng nói: "Nếu khách hàng nếm thử thứ rượu này, chúng ta sẽ không gặp vấn đề gì. Nó rất mượt mà."

Nếm thử không phải là vấn đề. Vấn đề là Chivas Regal. Doanh số của Ne Plus ở các cửa hàng rượu nằm ở mức D-. Và hầu như không bán được ở các nhà hàng và quán rượu. (Cứ thử nói với người pha chế loại rượu yêu thích của bạn: "Tôi muốn một ly Ne Plus Ultra" xem sao.)

Nhu cầu tập trung vào đối thủ chứ không phải bản thân được minh họa bằng một áp phích được phân phát rộng rãi trong Thế chiến thứ II. Tại thời điểm đó, bảo toàn thực phẩm là mối quan tâm chính của Chính phủ Mỹ, do đó, họ in ra những áp phích khích lệ lòng yêu nước. Áp phích đăng tải dòng chữ: "Thực phẩm

sẽ chiến thắng."

Một binh lính Mỹ nhìn vào miếng lương khô nhạt nhẽo của mình và nói: "Tôi biết thực phẩm có thể giúp chiến thắng, nhưng làm sao chúng ta bắt quân thù ăn nó bây giờ?"

Theo truyền thống, Scotch là một loại rượu whisky trộn, nhưng Glenlivet và những thương hiệu khác đã giành thị phần từ các thương hiệu dẫn đầu bằng cách tung ra loại whisky Scotch chỉ làm từ một loại mạch nha. Thay vì cố gắng trở thành loại whisky trộn ngon hơn, chiến lược khôn ngoan hơn là trở thành một loại whisky khác biệt.

Khiến quân thù ăn nó là mục đích chính của chiến tranh tấn công. Nhuệ khí có thể mang tính quyết định. Trọng tâm nên là làm suy giảm nhuệ khí của quân thù.

Nhưng không dễ để công ty đứng số 2 thị trường làm theo ý tưởng này. Do đó, phần lớn các kế hoạch marketing đều hướng đến việc "gia tăng thị phần của chúng ta". Trong một thị trường nhất định, có sáu công ty có thể phát triển các kế hoạch marketing với những mục tiêu gia tăng thị phần tương tự nhau. Chưa kể đến những kế hoạch thâm nhập thị trường của các công ty mới. Vì vậy, những lời hứa marketing điển hình hiếm khi được giữ đúng.

Một chiến lược tốt hơn cho công ty đứng thứ 2 là nhìn vào người dẫn đầu và tự hỏi bản thân: "Mình có thể làm gì để giảm thị phần của họ?"

Ý của chúng tôi không phải là làm giảm sức mạnh của người dẫn đầu bằng cách đánh bom nhà máy hay phá hoại những trung tâm chuyển hàng của họ. Đó là cách nhìn nhận cuộc chiến marketing mang tính vật lý.

Đừng bao giờ quên rằng trận chiến marketing là bài tập tâm trí và chiến trường là tâm trí con người. Tất cả các hành động tấn công đều nên hướng vào mục tiêu đó. Pháo binh của bạn chính là ngôn ngữ, hình ảnh và âm thanh.

Nguyên tắc tấn công thứ 2

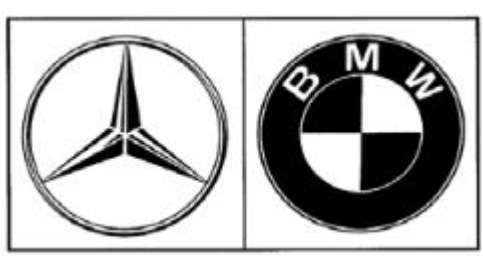
Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.

Bạn không đọc nhầm đâu. Đúng là chúng tôi đã viết: "tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu", chứ không phải trong điểm yếu của người dẫn đầu.

Đôi khi, người dẫn đầu có những điểm yếu không phải là một phần cố hữu trong thế mạnh của họ. Họ có thể chưa phát hiện ra điểm yếu đó, xem nó không quan trọng hoặc quên mất nó.

Giá Tylenol cao (2,85 đô-la cho 100 viên) không phải là điểm yếu cố hữu trong thương hiệu của Johnson & Johnson. Lượng acetaminophen chứa trong 100 viên Tylenol 325mg có giá khoảng 5 xu. Johnson & Johnson có thể dễ dàng giảm giá Tylenol như cách họ đã làm với những hiệu ứng chết người dành cho Datril.

Giá thành cao cũng không phải là điểm yếu cố hữu của IBM. Nhờ quy mô sản xuất, IBM có chi phí sản xuất thấp nhất ngành. Tấn công giá IBM là một động thái mạo hiểm vì công ty này có năng lực tài chính để kiếm tiền ở hầu như bất kỳ mức giá nào, dù thấp đến đâu.



Mercedes-Benz sản xuất những chiếc xe lớn, thoải mái, danh giá, do đó BMW tấn công bằng những chiếc xe nhỏ, nhanh nhẹn hơn.

“Cỗ máy tối thượng” là cách BMW định vị bản thân. Ngày nay, BMW bán nhiều xe hơn Mercedes ở thị trường Mỹ và hầu hết các quốc gia trên thế giới. Chúng tôi khuyên các khách hàng nên “đi ngược lại người dẫn đầu”, một phiên bản của nguyên tắc tấn công số 2: “Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu”.

Nhưng có một loại điểm yếu khác, điểm yếu đến từ thế mạnh. Như mẫu quảng cáo của Avis từng nói: “Hãy thuê xe của Avis. Có ít người xếp hàng ở quầy của chúng tôi hơn.”

Vì không thể giảm lượng khách chờ, Hertz rất khó để phản kháng lại chiến lược này. Đây là điểm yếu cố hữu trong vị thế của Hertz, công ty cho thuê xe lớn nhất, và cũng như ở phần lớn những người dẫn đầu.

Thành công duy nhất mà American Motors tạo ra trong những năm gần đây là Kế hoạch Bảo vệ người mua, một đợt tấn công vào dịch vụ tồi tệ của phần lớn các đại lý của General Motors. Cũng như Hertz, General Motors là nạn nhân của thành công. Đại lý càng bán nhiều xe thì càng gặp phải nhiều vấn đề với dịch vụ hậu mãi.

Không nhất thiết lúc nào cũng phải né tránh việc tấn công giá. Khi giá là điểm yếu cố hữu trong thế mạnh, tấn công giá sẽ hiệu quả. Đơn cử như trường hợp của Cục Quảng cáo Radio, một tổ chức khuyến khích quảng cáo qua radio.

Ai là người dẫn đầu ngành quảng cáo truyền thông? Truyền hình. Truyền hình không chỉ có doanh số quảng cáo 18 tỷ đô-la một năm, nó còn chiếm lĩnh tâm trí của phần lớn người mua.

Truyền hình mạnh ở đâu? Một trong những điểm mạnh là sự lan tỏa của nó. Một chương trình như Super Bowl có thể vươn tới 60% các hộ gia đình ở Mỹ.

Điểm yếu của truyền hình nằm ở đâu? Đó chính là độ phủ sóng tới tất cả các hộ gia đình sẽ rất đắt đỏ. Một phút quảng cáo trên chương trình Super Bowl có giá hơn 1 triệu đô-la. Và giá mỗi ngày một cao hơn.

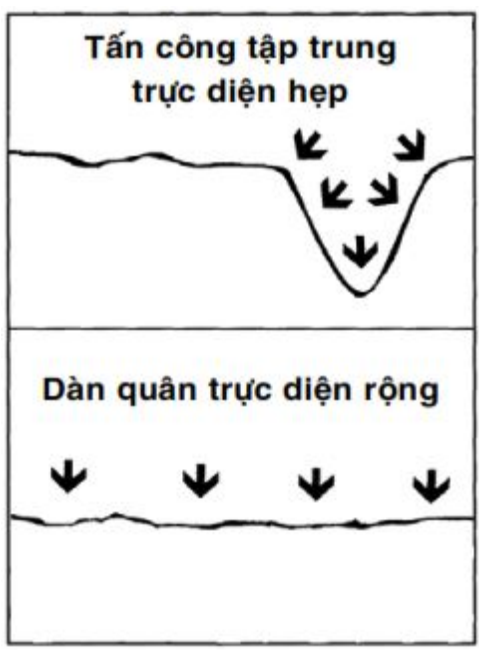
Thế chiến thứ II tiêu tốn của Chính phủ Mỹ 9.000 đô-la mỗi phút. Chiến tranh Việt Nam có giá 22.000 đô- la một phút. Và mức giá quảng cáo trên Super Bowl hiện tại là 1 triệu đô-la một phút. Chiến tranh đắt đỏ, nhưng marketing cũng không rẻ chút nào.

“Làm sao thoát khỏi nỗi khổ quảng cáo đắt đỏ trên truyền hình?”

Cục Quảng cáo Radio đặt câu hỏi. Và đáp án là R-A-D-I-O.

Ai cũng biết radio không đắt tiền. Nhưng để mọi người nhớ đến điều này, giá quảng cáo radio rẻ tiền phải đi cùng với giá quảng cáo truyền hình đắt đỏ.

Listerine là loại nước súc miệng có vị rất tệ từng khoe khoang rằng: "Vị nước súc miệng bạn ghét. Hai lần mỗi ngày." Scope trở thành thương hiệu mạnh số 2 bằng việc đi theo hướng ngược lại: nước súc miệng có vị thơm ngon.



Có lẽ bạn sẽ nghĩ rằng một đợt tấn công trực diện hẹp hiển nhiên

tốt hơn dàn quân trực diện rộng. Nhưng rất nhiều nhà quản lý nghĩ ngược lại. Đơn cử như cuộc chiến giữa Dell và Hewlett-Packard. Dell có một dòng sản phẩm hẹp bán trực tiếp đến khách hàng. Hewlett- Packard có rất nhiều sản phẩm bán ở nhiều kênh phân phối khác nhau. Công ty nào có chiến lược tốt hơn? Tất nhiên là Dell.

Nguyên tắc tấn công số 3

Triển khai cuộc tấn công vào mặt trận càng hẹp càng tốt.

Tốt nhất là chỉ tấn công bằng một sản phẩm duy nhất. "Toàn diện" là thứ xa xỉ chỉ người dẫn đầu mới dám làm. Chỉ nên tấn công bằng những dòng sản phẩm hẹp, tốt hơn hết là chỉ sử dụng một sản phẩm duy nhất.

Đây là một điểm mà các nhà marketing có thể học hỏi từ quân sự. Trong Thế chiến thứ II, những đợt tấn công thường được triển khai ở một phạm vi rất hẹp. Đôi khi chỉ là dọc theo một con đường cao tốc duy nhất. Chỉ khi tấn công đột phá thành công, đợt tấn công mới được mở rộng ra để chiếm đất.

Khi tấn công trực diện hẹp, bạn đang sử dụng nguyên tắc đông quân. Bạn đang dàn quân hẹp để có ưu thế cục bộ. Clausewitz nói: "Nếu không thể có được ưu thế tuyệt đối, bạn phải tạo ra một ưu thế tương đối ở điểm quyết định bằng cách sử dụng tài tình những gì đang có."

Đội quân marketing nào cố gắng giành càng nhiều đất càng tốt thông qua tấn công toàn diện với nhiều sản phẩm khác nhau chắc chắn trong dài hạn sẽ mất tất cả đất đai đã có. Và họ sẽ còn mất nhiều hơn nữa.

Nhưng rất nhiều công ty đứng thứ 2 hay thứ 3 lại đang cố gắng làm điều đó. "Chúng tôi không thể bỏ qua bất kỳ thị trường xe ô tô nào ở Mỹ," Chủ tịch Lynn Townsend của Chrysler nói. Đó là thái độ dẫn đến những vấn đề của Chrysler trong quá khứ.

Và người đứng đầu American Motors đã công khai than phiền rằng AMC chỉ mới tham gia vào 25% các dòng sản phẩm trên thị trường. Có nghĩa là tiếp theo, AMC sẽ mở rộng dòng sản phẩm và theo đó tự làm sụt giảm doanh số của chính mình.

Kẻ yếu nên phòng thủ

Đây không phải chuyện David mỗi ngày bước ra và đánh bại

Goliath[1]. Chiến tranh tấn công không phải nhiệm vụ đơn giản.

[1]. David và Goliath kể về cậu bé chăn cừu David nhỏ bé chỉ với một cục đá và một chiếc nỏ cao su đã đánh bại gã khổng lồ Goliath. Kể từ đó, David và Goliath trở thành biểu tượng cho chiến thắng của những kẻ yếu thế trước những gã khổng lồ.

Nguyên tắc số 2 của Clausewitz nói rằng kẻ yếu nên phòng thủ. Các số liệu thống kê cho thấy phần lớn những đợt tấn công sẽ thất bại. Trong một khảo sát trên 600 công ty trong giai đoạn hai năm, chỉ 20% số công ty tăng được thêm 2% thị phần mới. Nói cách khác, 4/5 công ty giành được những thắng lợi không đáng kể hay thực tế đã mất đi thị phần.

BusinessWeek
McDONALD'S
WILL IT ESCAPE HAMBURGER HELL?
CEOs
TIME TO GET OVER THE FUNK
WAL-MART
DOES IT DISCRIMINATE AGAINST WOMEN?
CELL PHONES
A GUIDE TO THE NEXT GENERATION
THE LINUX UPRISING
How a ragtag band of software geeks is threatening Microsoft and Sun—and turning the computer world upside down

Linux trở thành một thương hiệu lớn khi đi theo hướng ngược lại với Microsoft Windows. Windows thu tiền; Linux miễn phí. Windows có bản quyền; Linex là phần mềm mã nguồn mở...

Khi nhìn vào tuổi đời của các công ty, bạn có thể thấy thị phần đóng băng thành những khối cố định qua thời gian. Thế chiến thứ I đã biến thành một cuộc chiến ở những chiến hào, nơi các thắng lợi chỉ tính bằng thước Anh[1] chứ không phải dặm[2].

[1]. 1 thước Anh = 0,914m.

[2]. 1 dặm = 1.609,34m.

Trong những công ty được khảo sát, 40% số công ty dưới 5 năm tuổi có thị phần gia tăng. Chỉ có 17% số công ty từ 20 năm tuổi trở lên gia tăng thị phần.

Rõ ràng, chiến tranh tấn công chỉ là trò chơi cho những nhà marketing quyết đoán và tài tình nhất. Nhưng bạn có thể gia tăng cơ hội giành chiến thắng bằng cách phân tích kỹ lưỡng thế mạnh của người dẫn đầu.

Điểm yếu trong thế mạnh

Tồn tại những điểm yếu trong thế mạnh, nếu bạn tìm ra nó. Đến chàng Achilles còn có cái gót chân chí tử.

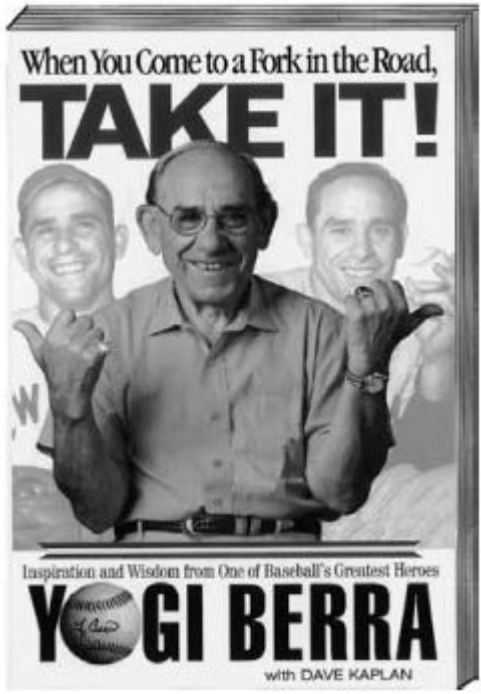
Khi thị phần của một công ty đi qua một cột mốc nhất định, nó sẽ trở nên yếu hơn, chứ không mạnh lên. Những thương hiệu chiếm 60, 70, 80% thị phần nhìn cực kỳ vững chãi nhưng đôi khi cũng rất mong manh… nếu bạn tìm ra được điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của họ.

Đơn cử như phim chụp ảnh màu nghiệp dư. Đây là thị trường tỷ đô ở Mỹ và Kodak chiếm 85% thị phần. (Biên lợi nhuận trước thuế của Kodak được báo cáo là lên tới 50%.)

Công ty này là con quái vật màu vàng với chiếc vuốt to lớn. Để tấn công thành công một con quái vật như vậy đòi hỏi một chiến lược được tính toán cẩn thận.

Quên giá đi. Với biên lợi nhuận cao, Kodak có thể giảm giá phân nửa mà vẫn kiếm ra tiền. Hơn nữa, giá thành phim chưa tới phân nửa giá trị cả gói sản phẩm. Phần lớn những người chụp ảnh nghiệp dư sử dụng phim in màu phải rửa và in, một quá trình thường tốn kém hơn rất nhiều so với tiền mua phim.

Quên chất lượng đi. Phần lớn người chụp ảnh không có khả năng phân biệt chất lượng. Thậm chí nếu có thể tạo ra một cuộn phim màu với chất lượng khác biệt rõ ràng, nhà sản xuất phim màu lớn nhất thế giới – Kodak, cũng có thể bắt kịp trong khoảng thời gian ngắn.


When You Come to a Fork in the Road,
TAKE IT!
Inspiration and Wisdom from One of Baseball's Greatest Heroes
YOGI BERRA
with DAVE KAPLAN

Điểm mạnh nào cũng có điểm yếu. Như Yogi Berra từng nói: "Không ai đi đến đó nữa, nó quá phổ biến rồi."

Phim chụp được sản xuất giống như cách thu hoạch chuối. Nó được sản xuất "xanh" và chín dần ở kênh phân phối.

Quên việc tìm kiếm một điểm yếu đơn thuần đi. Hãy lật ngược vấn đề và nhìn vào những thế mạnh của Kodak. Kodak mạnh ở đâu trong thị trường phim chụp ảnh?

Đáp án là mọi nơi. Sự xuất hiện khắp nơi của chiếc hộp màu vàng nhỏ (ý nói logo Kodak) là một trong những thế mạnh chính của hãng.

Bạn có thể mua hộp phim Kodak ở bất cứ đâu. Tại hầu hết mọi siêu thị, nhà thuốc, quầy báo hay cửa hàng bánh kẹo khắp nước Mỹ. Ở Mỹ, có gần 200.000 điểm bán phim Kodak kèm tờ hướng dẫn được in ra tám thứ tiếng.

Hiện diện khắp nơi là một lợi ích khổng lồ với người sử dụng phim. Bạn có thể mua hộp phim Kodak ở bất cứ nơi nào trên thế giới. Vì người sử dụng phim thích tiêu chuẩn hóa bằng một thương hiệu, Kodak là một lựa chọn hiển nhiên.

Đâu là điểm yếu cố hữu trong thế mạnh này? Nếu nhìn vào cái hộp, bạn sẽ thấy hạn "xử lý trước". Kodak sản xuất phim chụp ảnh tương tự cách Brie sản xuất phô mai và Chiquita sản xuất chuối. Kodak sản xuất phim "xanh" và nó sẽ chín dần trên kệ bán. Nếu phim chín quá, bản in sẽ mất màu, chuyển sang màu hồng và tấm ảnh rửa ra sẽ là nỗi thất vọng lớn.

Kodak chấp nhận rủi ro cho những cuộn phim bị chín ở nhiệt độ thường để hiện diện ở khắp mọi nơi.

Cũng như chuối, phim màu có thể được sản xuất ở dạng "đã chín". Nhưng không như chuối, phim màu sẽ giữ nguyên hiện trạng nếu được giữ trong tủ lạnh. (Đó là lý do vì sao phim chụp Kodak chuyên nghiệp được sản xuất chín và giữ trong tủ lạnh cho đến khi bán.)

Do đó, chiến lược tấn công dành cho đối thủ của Kodak là triển khai phim màu trong tủ lạnh đầu tiên cho thị trường phim chụp nghiệp dư. Hãy đặt tên sản phẩm này là "Trucolor" để truyền tải ý tưởng rằng phim không bị hỏng trên quầy đến khi bạn mua nó.

Tất nhiên, bạn không thể bán phim Trucolor tại các điểm bán của Kodak vì rất nhiều điểm bán không có tủ lạnh. Chẳng sao cả. Và Kodak cũng đã khóa chặt các điểm bán đó. Chúng không cần một thương hiệu khác.

Bạn có thể bán phim Trucolor ở quầy đông lạnh trong siêu thị. Hãy bán một gói sáu cuộn và yêu cầu khách hàng giữ phim trong tủ lạnh cho đến khi sử dụng.

Biết đâu một ngày nào đó sẽ có một ngăn đựng phim bên cạnh ngăn đựng bơ trong chiếc tủ lạnh Frigidaire của nhà bạn.

Để cạnh tranh với Kodak, chúng tôi đề nghị 3M giới thiệu một loại phim sẵn dùng ngay khi được sản xuất ra với tên gọi Trucolor.

Bạn cạnh tranh với món súp dẫn đầu thị trường của Campbell thế nào? Đóng gói súp của bạn trong vỏ hộp thủy tinh hay nhựa và sau đó "nói xấu" chiếc lon sắt. Vài nhà sản xuất súp làm điều đó nửa vời. Họ nhấn mạnh điểm tích cực (thủy tinh), nhưng không nhấn mạnh cái tiêu cực (chiếc lon sắt sẽ bị rỉ).

Nhưng trước hết, phải có ai đó phải nhận ra tiềm năng của Trucolor vì công ty sản xuất phim lớn thứ hai 3M đã từ chối áp dụng ý tưởng này. 3M chắc chắn còn cách Kodak rất xa.

Có thể áp dụng tư duy tương tự để chống lại bất kỳ thương hiệu lớn và hiện diện ở khắp mọi nơi nào. Ví dụ, làm thế nào để chiến đấu với súp Campbell? Quên hương vị và giá thành đi. Thực tế, hãy quên tất cả mọi thứ bên trong cái lon và tập trung vào bản thân cái lon. Đó là điểm yếu của Campbell.

Những chiếc lon sẽ bị rỉ. Nhưng Campbell có những thiết bị sản

xuất lon trị giá hàng trăm triệu đô-la mà họ không thể từ bỏ dễ dàng. Đối thủ mới không phải chịu ràng buộc tương tự. Vì thế, công ty này có thể thử những chiếc hộp nhựa, thủy tinh hay vỏ hộp vô trùng. Sau đó, hãy chơi trò "đá lon" với Campbell.

Đừng kỳ vọng có công ty nào nhanh chóng chấp nhận những ý tưởng này. Các ý tưởng tấn công thông minh vô cùng khó bán vì chúng mang bản chất tiêu cực bên trong. Chúng đi ngược lại "tư duy tích cực" ăn sâu bén rễ trong phần lớn tâm trí của những nhà quản trị.

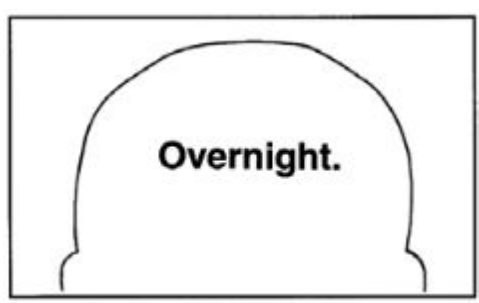
Lợi ích của tư duy hẹp

Một ý tưởng khó bán khác là Federal Express. Fred Smith đã bị giáo sư của mình tại Đại học Yale cho điểm C khi nộp bài viết mô tả một khái niệm chuyển phát mới.

Nhưng Smith không nản lòng. Một thập kỷ sau, Federal Express là đối thủ sinh lời trong ngành vận chuyển hàng hóa… sau khi công ty này nhận được 80 triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm.

Federal có rất nhiều thứ để làm. Hệ thống được thiết kế để chuyển những gói bưu kiện và phong thư không nặng quá 31,8kg. Đó là dịch vụ vận chuyển bằng đường hàng không đầu tiên vận hành độc quyền thông qua mô hình hub-and-spokes[1]. Mọi thứ không di chuyển từ điểm này sang điểm khác mà các gói hàng được chuyển đến một trục trung tâm ở Memphis để sàng lọc và chuyển đi bằng máy bay.

[1]. Mô hình hub-and-spokes (tạm dịch: trục bánh xe và nan hoa): Hệ thống được sử dụng cho việc phân phối hàng hóa có kích thước hoặc tải trọng nhỏ, giúp giảm thiểu chi phí lưu trữ và chi phí vận chuyển cho khách hàng cá nhân. Giải pháp này rất hữu hiệu khi phân phối một lượng lớn các món hàng được đặt và nhận ở nhiều địa điểm trong cùng một quốc gia.



Để kiểm tra chiến lược marketing, hãy tự hỏi bản thân: "Chúng ta muốn sở hữu từ khóa nào trong tâm trí khách hàng?" Federal Express quyết định thử sở hữu từ khóa *qua đêm*, và trở thành một hiện tượng thành công. Ngày nay, họ đang cố gắng sở hữu từ khóa nào? Chúng tôi cá là phần lớn mọi người không biết đến thông điệp: "Thoải mái đi, đó là FedEx", dù công ty này đã chi ra cả một gia tài để quảng cáo (88,5 triệu đô-la trong năm gần đây). FedEx nên quay về thông điệp ban đầu: "Khi món hàng của bạn chắc chắn phải được chuyển trong đêm". Hàm ý ở đây là nếu có khả năng chuyển hàng qua đêm tuyệt vời, công ty này cũng có thể cung cấp những dịch vụ chuyển phát trong hai và ba ngày tuyệt vời.

Khái niệm hub-and-spokes là bước đột phá về công nghệ, tương tự như cung dài trong trận Crecy năm 1346.

Federal không thành công chỉ sau một đêm với "chiếc cung dài" ở Memphis. Đầu tiên, Federal thử cạnh tranh với những hãng vận chuyển hàng không như Emery và Airborne bằng ba nhóm dịch vụ: Ưu tiên Một, Hai và Ba (cho hàng giao qua đêm, hai ngày và ba ngày). Mẫu quảng cáo của Federal Express căn bản tuyên bố: "Chúng tôi dùng máy bay và xe tải của mình nên chúng tôi đáng tin hơn và tốn ít chi phí hơn."

Đó là một sai lầm. Hai năm đầu, công ty thua lỗ 29 triệu đô-la. Tấn công toàn diện là thứ xa xỉ chỉ dành cho người dẫn đầu. Nguyên tắc tấn công số 3 nói rằng *triển khai cuộc tấn công vào mặt trận càng hẹp càng tốt.*

Thế là Federal tái cấu trúc tổ chức và thay đổi chiến lược marketing. Trọng tâm nằm ở Ưu tiên Một. "Khi món hàng của bạn chắc chắn phải được chuyển trong đêm", mẫu quảng cáo phát sóng rộng rãi trên truyền hình này là bước ngoặt cho chiến lược mới.

Qua nhiều năm, kết quả từ chiến lược tư duy hẹp này rất ngoạn mục. Ngày nay, Federal Express thống trị thị trường chuyển hàng bưu kiện nhỏ. Họ vận hành với khoản doanh thu trên 1 tỷ đô-la một năm, bằng Emery và Airborne cộng lại.

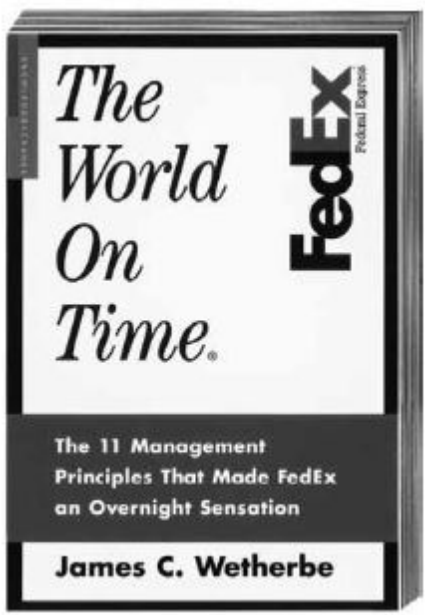
Bất lợi của tư duy rộng

Một công ty đã học cách đánh giá cao nhu cầu tấn công bằng một sản phẩm duy nhất là Management Science America, nhà cung cấp phần mềm máy tính lớn độc lập lớn nhất. MSA cố gắng tham

gia vào ngành phần mềm máy tính cá nhân với việc mua lại Peachtree Software.

Nhưng MSA tiếp tục điều hành Peachtree như thể họ là người dẫn đầu, chứ không phải công ty đứng hạng 2 hay hạng 3 trên thị trường. Trong một động thái điển hình, Peachtree tung ra 25 phần mềm khác nhau trong một chiến dịch có tên "Vụ nổ Bing Bang". Chủ tịch của MSA tự hào nói rằng bằng cách thúc đẩy chất lượng của "đại gia đình" những chương trình máy vi tính, Peachtree sẽ vượt qua những công ty như Lotus Development vì công ty đó chỉ dựa vào một sản phẩm thành công duy nhất là "1-2-3".

Vụ nổ Bing Bang của Peachtree đi kèm một chiến dịch marketing khổng lồ, bao gồm một chương trình quảng cáo khủng. Chưa đầy hai năm sau, MSA tuyên bố thương vụ đầu tư mạo hiểm vào ngành phần mềm cá nhân đã thất bại và thông báo sẽ bán hoặc xóa sổ hoạt động của Peachtree.


The World On Time.
FedEx
Federal Express
The 11 Management Principles That Made FedEx an Overnight Sensation
James C. Wetherbe

Trong cuốn *The World on Time* (tạm dịch: Thế giới đúng giờ), James C. Wetherbe vạch ra 11 nguyên tắc quản trị đã giúp FedEx trở thành hiện tượng sau một đêm. Nguyên tắc quản trị thảo luận về ý tưởng thu hẹp trọng tâm vào dịch vụ chuyển hàng "qua đêm" hoàn toàn không được đả động đến.

Tệ hơn, khi MSA đang bận rộn với Peachtree, công ty này mất dần

thị phần trong ngành kinh doanh phần mềm máy tính lớn. Hiện tại, Cullinet Software đang phát triển nhanh hơn MSA và gây sức ép lên công ty này.

Tấn công một đối thủ độc quyền

Những công ty độc quyền đặc biệt mạnh. Dù vậy, một công ty chiếm gần 100% thị phần có thể dễ dàng bị tấn công – nếu bạn tìm ra điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của họ.

Đơn cử như tờ *The Wall Street Journal*, tờ báo có lượng phát hành hơn 2 triệu bản. *Journal* không chỉ là tờ báo lớn nhất nước Mỹ, mà còn có nhiều quảng cáo hơn bất kỳ ấn phẩm in nào khác. Một đối thủ đầy hấp dẫn. Nhưng không bị ai tấn công.

Hãy thử tấn công nó. Làm sao tờ *The Wall Street Journal* trở nên hùng mạnh như vậy?

Bạn có thể cho rằng nó sở hữu những cây bút lớn, những biên tập viên xuất sắc. Do đó, bạn có thể cân nhắc tấn công tờ *Journal* bằng những sản phẩm biên tập tốt hơn. Nhưng đó không phải tư duy quân sự thông minh. Vị tướng giỏi sẽ cố gắng né tránh việc phụ thuộc vào chất lượng nhân sự để giành những chiến thắng nhỏ nhặt. Một vị tướng giỏi muốn có được ưu thế tương đối ở một điểm mang tính quyết định.

Một vị tướng marketing giỏi sẽ không cố viết hay hơn tờ *Journal*.

Làm sao tờ *Journal* trở nên lớn mạnh như vậy? Nếu nhìn kỹ tờ báo này, bạn sẽ thấy nó thực sự là tờ báo hai trong một: một tờ báo kinh doanh đăng tải những thông tin kinh doanh – sản phẩm mới, máy móc mới, chiến dịch marketing mới… – và một tờ báo tài chính đăng tải những thông tin về cổ phiếu, trái phiếu, lợi nhuận doanh nghiệp…

Để chứng minh cho điểm này, chúng tôi đã lấy một ấn bản của *Journal* và cắt nó ra, đặt những tin tức kinh doanh và quảng cáo thành một xấp, còn tin tức tài chính và quảng cáo thành một xấp khác. Hai xấp này có độ cao gần bằng nhau.

Bạn nên tấn công xấp nào? Cái tên "Wall Street" định vị tờ *Journal* là tờ báo tài chính. Do đó, xấp kinh doanh là điểm tấn công tốt hơn.

"*Business Times*, tờ báo kinh doanh thường nhật" là một cái tên hay và có vị trí tốt. Các độc giả doanh nhân sẽ không phải lướt qua

những tin tức tài chính như trái phiếu địa phương 10,375% mới của thành phố Chattanooga. Và các nhà quảng cáo doanh nghiệp sẽ không phải trả tiền cho những ấn phẩm lãng phí không đúng mục tiêu. (Với mức giá 75.355,68 đô-la một trang, chi phí đăng một chương trình quảng cáo trên tờ *Journal* thực sự rất đắt đỏ.)

Tờ *The Wall Street Journal* thường có ba phần chính. Phần thị trường nói về kinh doanh. Tiền tệ & Đầu tư nói về tài chính. Và phần đầu có nội dung nửa này nửa nọ. Chiến lược tấn công khôn ngoan là tập trung vào một phân khúc trong vị thế của người dẫn đầu. Chúng tôi chọn phần kinh doanh của tờ Journal.

Chiến lược của *Business Times* đến trực tiếp từ ba nguyên tắc của chiến tranh tấn công.

Nguyên tắc số 1: *Yếu tố cân nhắc chính là thế mạnh của người dẫn đầu.* Nói cách khác, hãy tập trung vào vị thế của Journal, chứ không phải của bạn.

Nguyên tắc số 2: *Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.* Cũng như phần lớn các công ty độc quyền, tờ Journal phục vụ tất cả các đối tượng. Thế mạnh đó có thể trở thành điểm yếu.

Nguyên tắc số 3: *Triển khai cuộc tấn công vào mặt trận càng hẹp càng tốt.* Một tờ báo kinh doanh hàng ngày sẽ tấn công trực diện vào phân nửa tiền tuyến của tờ *Journal*.

Có cần phải mất 50 đến 100 triệu đô-la để ra mắt tờ *Business Times* không? Có. Nhưng số tiền đó còn ít hơn số tiền Gannett đang đổ vào *USA Today*, một thương vụ đầu tư mạo hiểm với rất ít cơ hội thành công.

USA Today đang mở đợt tấn công sườn vào một thị trường không chắc chắn. *Business Times* sẽ tấn công vào một thị trường đại diện

cho 1/4 tỷ doanh thu quảng cáo.

Bạn có thể chi nhiều tiền hơn để tấn công khi nhìn thấy cơ hội thị trường. Tấn công cạnh sườn luôn là một bước mạo hiểm mang tính đầu cơ.

9

Nguyên tắc chiến tranh cạnh sườn

Tiếp tục theo đuổi là hành động cần phải làm sau chiến thắng, trong nhiều trường hợp, nó còn quan trọng hơn đợt tấn công đầu tiên.

KARL VON CLAUSEWITZ

Với phần lớn giám đốc marketing, tấn công và phòng thủ là những chiến lược tự nhiên. Người dẫn đầu phòng thủ, những người khác tấn công. Vậy thì có gì mới?

Tấn công cạnh sườn. Với hầu hết các nhà quản lý, chiến tranh tấn công cạnh sườn dường như là một khái niệm quân sự không có tính ứng dụng trong marketing. Không phải vậy. Tấn công cạnh sườn là cách đánh trận chiến marketing sáng tạo nhất.

Phần lớn các vị tướng quân sự dành rất nhiều thời gian tìm cách triển khai những đợt tấn công cạnh sườn. Chiến thắng vang dội trên mặt đất gần đây nhất của nước Mỹ là một đợt tấn công cạnh sườn: cuộc đổ bộ của MacArthur xuống Incheon vào năm 1950. Những đợt tấn công như vậy không phải luôn thành công, một ví dụ nổi tiếng là thất bại ở Anzio sáu năm trước đó.

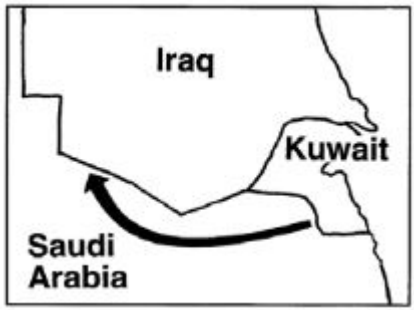
Trong cả marketing lẫn quân sự, tấn công cạnh sườn là một bước đi táo bạo. Một vụ đánh cược lớn. Một hành động đòi hỏi phải lên kế hoạch chi tiết trên cơ sở từng giờ, từng ngày.

Bạn có thể nói rằng một vị tướng thực hiện những chiến dịch tấn công và phòng thủ như một phần bình thường của công việc để chờ tới ngày tìm ra cơ hội tấn công cạnh sườn. Đó là hy vọng lớn nhất để giành được một thắng lợi lớn và ngoạn mục.

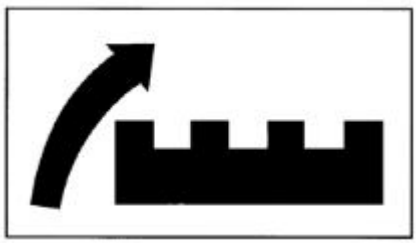
Hơn tất cả những hình thái chiến tranh khác, tấn công cạnh sườn đòi hỏi phải hiểu các nguyên tắc và khả năng hình dung ra viễn cảnh tương lai sau khi tung ra đợt tấn công. Đây chính là những kỹ năng mà một kiện tướng chơi cờ giỏi phải phát triển.

Nguyên tắc tấn công cạnh sườn số 1

Một đòn đánh cạnh sườn tốt phải được thực hiện ở vùng không tranh chấp.



Vào buổi đầu cuộc chiến tranh Iraq, quân đội Mỹ và đồng minh đóng quân ở Kuwait và phía đông Saudi Arabia. Theo lẽ thường, người Iraq cho rằng đợt tấn công sẽ đến từ phía đông. Do đó, tướng H. Norman Schwarzkopf đã di chuyển 150.000 quân đồng minh băng qua đoạn đường dài 161km về phía tây và tung ra đợt tấn công lớn từ phía nam, khiến người Iraq bị bất ngờ. Sau 100 giờ, phòng tuyến Iraq sụp đổ và Mỹ tuyên bố chiến thắng.



Vì sao phải tấn công trực diện người dẫn đầu khi có thể đánh cạnh sườn? So sánh này có thể trở thành một công cụ marketing đầy sức mạnh.

Bạn không bao giờ thả lính dù trên đầu những khẩu súng máy của kẻ thù, cũng không tung ra một sản phẩm cạnh sườn ngay tầm đánh trả của một sản phẩm đã xác lập.

Một bước đi cạnh sườn không nhất thiết cần một sản phẩm mới độc đáo. Nhưng phải có yếu tố mới mẻ hay độc quyền. Bạn phải tạo ra một ngành hàng mới.

Digital Equipment tấn công cạnh sườn IBM bằng chiếc máy tính nhỏ, mở ra kỷ nguyên của một ngành hàng mới có tên gọi "máy tính mini" – trái ngược với những chiếc máy tính lớn của IBM.

Có thể không hiển nhiên, nhưng thành công của đợt tấn công cạnh sườn thường phụ thuộc vào khả năng phát triển và duy trì một ngành hàng tách biệt. Cách làm này không phải lúc nào cũng dễ dàng, đặc biệt là khi bên phòng thủ có thể sẽ đẩy lùi đợt tấn công bằng cách chối từ sự xuất hiện của một ngành hàng mới.

Lý thuyết marketing truyền thống gọi cách tiếp cận này là *phân khúc thị trường,* hành động tìm kiếm các phân khúc hay ngách thị trường. Đây là một đặc tính quan trọng. Để tung ra một đợt tấn công cạnh sườn đúng nghĩa, đầu tiên bạn phải chiếm được một phân khúc. Còn không, đó chỉ là đợt tấn công vào một điểm phòng thủ.

Hai kiểu tấn công này khác nhau. Khi không ai phòng thủ, một ngọn đồi hay phân khúc thị trường có thể bị chiếm đóng bởi một tiểu đoàn. Khi được phòng ngự đầy đủ, có thể bạn phải sử dụng cả một sư đoàn mới đánh chiếm thành công.

Tấn công cạnh sườn đòi hỏi tầm nhìn cực kỳ xuất sắc. Lý do là trong một đợt tấn công cạnh sườn đúng nghĩa, không tồn tại một thị trường xác lập cho một sản phẩm hay dịch vụ mới.

Cách đánh này khó khăn với những người theo học trường kinh doanh vì họ không có thông tin gì để gõ vào máy tính của mình. Khi Miller tấn công sườn thị trường bia bằng Lite, thị trường bia nhẹ ở đâu? Tất nhiên là không tồn tại.

Ngày nay, người Mỹ uống 35 triệu thùng bia nhẹ, phần lớn do Miller cung cấp.

Rất khó để một người làm marketing truyền thống quảng bá một sản phẩm không có thị trường. Nhưng đó chính xác là những gì bạn phải nỗ lực thực hiện nếu muốn tung ra một đợt tấn công cạnh sườn thành công.

Kinh doanh sẽ đến từ đâu nếu không có thị trường để bắt đầu? Từ đối thủ mà bạn sẽ tấn công cạnh sườn. Nghiên cứu cẩn thận thế mạnh của kẻ thù là bản chất của nỗ lực tấn công cạnh sườn thành

công. Nó có thể tạo ra xung lực khổng lồ sau đó có thể rất khó để đối thủ chống lại.

Mercedes-Benz tấn công cạnh sườn Cadillac bằng cách bán những chiếc xe đắt tiền hơn. Nhưng Mercedes lại làm suy yếu vị thế cao cấp của chính mình khi trình làng những phiên bản rẻ tiền hơn của chính những chiếc xe đắt tiền của hãng, như dòng A và dòng C.

Khi Mercedez-Benz tấn công cạnh sườn Cadillac ở thời điểm đỉnh cao của thị trường ô tô, chính những người mua Cadillac đã tiếp thêm xung lực cho Mercedes. Sau tất cả, người mua Cadillac quen với việc "mua thứ tốt nhất". Chỉ khi tung ra chiếc Seville giá cao mới giúp Cadillac phần nào giành lại thị trường.

Nguyên tắc tấn công cạnh sườn số 2

Đòn bất ngờ chiến thuật là yếu tố quan trọng trong kế hoạch.

Về bản chất, tấn công cạnh sườn phải bất ngờ. Từ khía cạnh này, nó rất khác so với chiến tranh tấn công và phòng thủ, nơi bản chất và hướng đánh đều được kỳ vọng trước. (Nếu chuẩn bị tấn công General Motors, Ford phải tấn công đâu đó giữa Chevrolet và Cadillac.)

Nhưng tấn công cạnh sườn lại rất khác. Những bước đi tấn công cạnh sườn thành công nhất hoàn toàn mang tính bất ngờ. Càng bất ngờ thì người dẫn đầu càng mất nhiều thời gian để phản ứng và khôi phục lại vị thế.

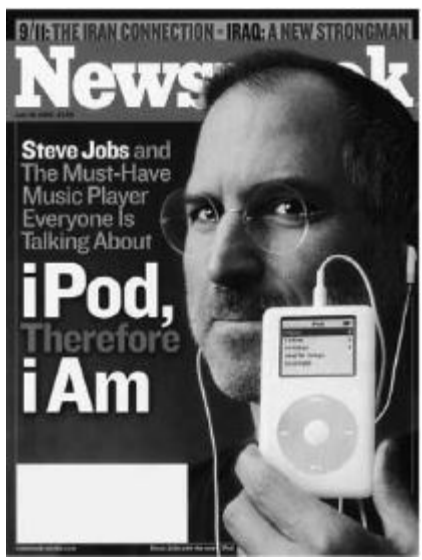
Sự bất ngờ cũng làm giảm nhuệ khí của đối thủ. Đội bán hàng sẽ tạm thời bị tê liệt. Họ thường không biết phải nói gì với khách hàng cho đến khi được định hướng từ trụ sở.

Thật không may, hiệu quả của những bước đi tấn công cạnh sườn xuất sắc thường bị suy giảm vì hoạt động thử nghiệm thị trường hay việc tiến hành các nghiên cứu, khiến chiến lược này bị lộ ra với đối thủ.

Ví dụ điển hình là Datril. Công ty này đánh mất cơ hội vì hoạt động thử nghiệm thị trường của họ đã cảnh báo Johnson & Johnson về nguy cơ tiềm tàng.

Hoạt động thử nghiệm ở đây tạo ra một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Thất bại nghĩa là thất bại. Nếu thành công, nó rung hồi chuông cảnh báo người dẫn đầu thực hiện những bước đi cần thiết để bảo đảm sản phẩm mới sẽ thất bại khi hoạt động thử nghiệm marketing được mở rộng ra một khu vực hay phạm vi toàn quốc.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu người dẫn đầu đủ ngu ngốc để bỏ qua bài thử nghiệm thị trường thành công của bạn? Khi đó, tất nhiên bạn có thể tung ra sản phẩm hay dịch vụ trên toàn quốc và gặt hái thành công to lớn. Nói cách khác, bạn cầu nguyện và hy vọng đối thủ không chú ý đến những gì mình đang làm.


9/11: THE IRAN CONNECTION
IRAQ: A NEW STRONGMAN
Steve Jobs and The Must-Have Music Player Everyone Is Talking About
iPod, Therefore i Am

iPod của Apple, máy MP3 có bộ nhớ trong đầu tiên, đã trở thành một sản phẩm phải có với thế hệ trẻ. Chủ tịch Apple, Steve Jobs, nổi tiếng vì đã giữ sản phẩm này trong vòng bí mật cho đến thời điểm tung ra.

Bạn có thể may mắn. Tuy nhiên, hành động như vậy có thể vi phạm nguyên tắc cốt lõi trong hoạt động lập kế hoạch quân sự: Xây dựng chiến lược trên những gì kẻ thù có thể làm, không phải những gì người này nhiều khả năng năng làm.

Nguyên tắc tấn công cạnh sườn số 3

Theo đuổi cũng quan trọng như tấn công.

Đây là nguyên tắc gắng sức. Clausewitz nói: "Nếu không theo đuổi, không chiến thắng nào có thể tạo ra một hiệu ứng to lớn."

Tuy nhiên, quá nhiều công ty trở nên lơ là sau khi đã vượt lên dẫn trước. Họ đạt được những mục tiêu marketing ban đầu và sau đó chuyển nguồn lực sang những nỗ lực khác.

Đó là một sai lầm, đặc biệt là với một đòn tấn công cạnh sườn. Châm ngôn quân sự nói rằng: Củng cố thành công, từ bỏ thất bại.

Giả sử một công ty có năm sản phẩm, ba sản phẩm thành công và hai sản phẩm thất bại. Bạn nghĩ sản phẩm nào sẽ được ban giám đốc dành thời gian chú ý tới? Đúng rồi, những sản phẩm thất bại.

Họ nên làm ngược lại. Dẹp bỏ những sản phẩm thất bại và tiếp sức cho những sản phẩm tăng trưởng tốt nhất.

Đó cũng chính là nguyên tắc kinh điển để kiếm tiền trên thị trường chứng khoán. Hãy cắt các khoản lỗ và để cổ phiếu chiến thắng tiếp tục chiến thắng.

Tuy nhiên, vì những lý do cảm tính chứ không phải kinh tế, rất nhiều công ty không thể đối mặt với thành công. Họ có xu hướng ngó lơ tương lai và tiêu tất cả số tiền dành cho marketing để sửa chữa những sai lầm chiến lược trong quá khứ.

Khi sản phẩm dùng để tấn công cạnh sườn bắt đầu thành công, bạn nên tiếp tục theo đuổi nó. Mục tiêu là giành chiến thắng và giành chiến thắng lớn.

Thông thường, trọng tâm trong một hoạt động marketing là bảo vệ công ty khỏi một sản phẩm thua lỗ. Rất nhiều thời gian và nguồn lực được dùng vào việc bảo vệ các sản phẩm cũ và thị trường cũ. Và hoạt động củng cố thành công hiếm khi được nghĩ tới.

Thời điểm tốt nhất để xây dựng vị thế mạnh là thời điểm ban đầu, khi sản phẩm còn mới, đầy hào hứng và chưa có nhiều đối thủ. Đây là sự xa xỉ mà bạn hiếm khi được tận hưởng lâu dài.

Tên đầy đủ của sản phẩm là MITS Altair 8800. Vì sao thương hiệu đầu tiên trong một ngành hàng mới thường có cái tên dài và phức tạp? Chiếc điện thoại đầu tiên là Motorola DynaTAC 8000X. Chiếc máy tính đầu tiên là ENIAC, viết tắt của máy tính tích hợp điện số. Thương hiệu giành chiến thắng thường có cái tên đơn giản và ngắn gọn _ ví dụ Apple hay Nokia.

Những thành công cạnh sườn lớn trong những năm gần đây (chai xịt rửa Fantastic, kem đánh răng Close-Up, bia Lite) đều chi tiêu rất nhiều "từ đầu" trước khi trở nên thành công chứ không phải sau đó.

Thành công sẽ nối tiếp thành công. Bạn phải sử dụng nguồn lực marketing để nhanh chóng nâng cấp sản phẩm trước khi người dẫn đầu kịp phòng thủ và bạn phải đối mặt với vô số sản phẩm bắt chước.

Chuyện gì xảy ra nếu bạn không có nguồn lực để theo đuổi sau một đợt tấn công cạnh sườn thành công? Đó là thực tế trong rất nhiều ngành. Xe ô tô, bia và máy tính là ba ngành dễ thấy nhất.

Có lẽ bạn không nên tung ra đợt tấn công cạnh sườn ngay từ đầu. Có lẽ bạn nên đánh trận chiến du kích.

Lịch sử marketing đầy rẫy những câu chuyện tấn công cạnh sườn với những thành công ban đầu nhưng cuối cùng chẳng đi tới đâu vì thiếu nguồn lực để theo đuổi.

Bạn còn nhớ Altair? Được MITS trình làng vào năm 1975, Altair là chiếc máy tính cá nhân đầu tiên trên thế giới. Nhưng MITS không đủ nguồn lực để theo đuổi, nên công ty này đã bị bán cho một tập đoàn vào năm 1977, rồi tàn úa và chết đi hai năm sau đó. Từ một người tiên phong đến khi chết chỉ gói gọn vỏn vẹn trong bốn năm. (Ed Roberts, nhà sáng lập MITS, lấy lợi nhuận thu được từ Altair để mua một nông trại ở Georgia.)

Theo nhiều cách, Altair là nạn nhân của thành công bản thân. Thị trường khổng lồ mà công ty này tạo ra cuối cùng thu hút những tay chơi lớn với nhiều nguồn lực hơn.

Đa phần các công ty không bao giờ có cơ hội tung ra một chiếc máy tính cá nhân. Phần lớn công ty chấp nhận chỉ giới thiệu những sản phẩm bình thường. Làm sao bạn khám phá ra những cơ hội tấn công cạnh sườn? Hãy tham khảo vài đợt tấn công cạnh sườn kinh điển.

Tấn công cạnh sườn bằng giá thấp

Hình thức tấn công cạnh sườn hiển nhiên nhất là giá thấp. Lợi thế của cách tiếp cận này là có sẵn thị trường. Xét cho cùng, tất cả mọi người đều muốn tiết kiệm tiền. Tuy nhiên, rất khó để kiếm tiền bằng cách giảm giá.

Cách làm ở đây là cắt giảm chi phí ở những điểm khách hàng không chú ý hay không quan tâm; cách tiếp cận theo kiểu hàng không giá rẻ.

15 năm trước, Days Inns đánh cạnh sườn Holiday Inns ở thị trường nhà nghỉ phân khúc thấp. Ngày nay, Days Inns là chuỗi nhà nghỉ lớn thứ tám ở Mỹ và là một trong những chuỗi có lợi nhuận cao nhất.

Bạn có thể kiếm rất nhiều tiền bằng một bước đi cạnh sườn giá

thấp. John Osher và ba doanh nhân khác ở Cleveland đã phát triển bàn chải đánh răng dùng pin đầu tiên với giá 5 đô-la. Tên là SpinBrush, sản phẩm này được tung ra thị trường năm 1998. Hai năm sau, SpinBrush được bán lại cho Procter & Gamble với giá 475 triệu đô-la, một khoản lời kếch xù so với món tiền đầu tư chỉ có 1,5 triệu đô-la.

Budget đánh cạnh sườn Hertz và Avis ở thị trường cho thuê xe phân khúc thấp. Ngày nay, Budget đang đánh nhau với National để giành vị trí số ba thị trường. Tuy nhiên, hãy lưu ý tầm quan trọng của nguyên tắc theo đuổi. Budget là người đầu tiên và mở rộng với tốc độ nhanh như vũ bão. Budget giờ đây có hơn 1.200 địa điểm ở 37 quốc gia trên thế giới. Việc theo đuổi nhanh chóng khiến Budget vượt lên trước rất nhiều so với những đối thủ sao chép giá thấp như Dollar, Thrifty và Econo-Car.

Năm 1975, một công ty có tên Savin đã khiến Xerox bất ngờ bằng một chiếc máy photocopy nhỏ và rẻ do Ricoh của Nhật Bản sản xuất. Savin nhanh chóng tuyên bố trên quảng cáo rằng họ bán nhiều máy photocopy ở Mỹ hơn Xerox và IBM cộng lại.

Trong ngành hàng không, PEOPLExpress đang bay cao với chiến lược hàng không giá rẻ với giá thấp kinh điển.

Tấn công cạnh sườn bằng giá cao

Nhà tâm lý học Robert B. Cialdini từng kể câu chuyện về một cửa hàng đá quý ở Arizona không thể bán một lô trang sức màu ngọc lam. Trước khi đi xa, người chủ cửa hàng viết một mảnh giấy ghi chú cho vị trưởng cửa hàng của mình – "Tất cả mọi thứ đều bán với giá x ½." – với hy vọng bán tháo mớ nữ trang đó, kể cả lỗ. Khi quay về vài ngày sau, tất cả đều được bán hết. Nhưng vì người nhân viên bán hàng đã đọc ½ trong mảnh ghi chú được viết nguệch ngoặc thành 2, toàn bộ lô hàng được bán với giá gấp đôi giá ban đầu chứ không phải nửa giá.

Với rất nhiều sản phẩm, giá cao là một lợi ích. Giá cao gia tăng uy tín cho sản phẩm. Ví dụ, Joy được quảng cáo là "nước hoa đắt nhất thế giới". Với Joy, giá cao là lợi thế.

Có rất nhiều cơ hội tấn công cạnh sườn giá cao. Ví dụ bắp rang bơ. Năm 1975, Hunt-Wesson chi 6 triệu đô-la để quảng cáo bắp rang bơ Gourmet của Orville Redenbacher. (Toàn bộ ngành bắp rang bơ có doanh số chỉ 85 triệu đô-la vào năm đó.)

Định giá cao hơn thương hiệu dẫn đầu 2,5 lần, Orville Redenbacher đã cất cánh. Bốn năm sau, nó trở thành thương hiệu bắp rang bơ số 1 thị trường, bất chấp nó là nhãn hiệu "bắp rang bơ đắt nhất thế giới".

Thậm chí những pháo đài giá thấp vững chắc như ngành siêu thị cũng bị tấn công giá cao. Siêu thị dành cho người sành ăn bán những sản phẩm sang trọng như tôm hùm, nấm truffle và trứng cá muối, bên cạnh những sản phẩm thông thường như thức ăn cho chó và bột giặt, cũng đang bắt đầu mở cửa. Ở bờ Đông nước Mỹ, Grand Union mở 34 siêu thị sành ăn mang tên The Food Emporium. Ở Minneapolis, Byerly's là chuỗi sáu cửa hàng nhỏ có lối vào trải thảm và đèn chùm thủy tinh. Byerly's là chuỗi siêu thị dành cho dân thiết kế đầu tiên ở Mỹ.

Chuỗi siêu thị tăng trưởng nhanh nhất nước Mỹ là Whole Foods Market. Whole Foods không chỉ bán giá cao hơn, mà còn tập trung vào những thực phẩm hữu cơ.

Một đòn đánh cạnh sườn giá cao kinh điển khác là Haagen-Dazs, thương hiệu kem thượng hạng.

Haagen-Dazs là loại kem nhiều bơ béo đầu tiên. Ngày nay, nó có doanh số cao hơn tất cả những loại kem hảo hạng khác cộng lại.

Tất cả các ngành hàng đều tồn tại những trường hợp tấn công cạnh sườn giá cao thành công. Từ xe ô tô (Mercedes) đến ngân hàng (Morgan Guaranty) cho tới bia (Michelob), từ máy bay Concorde đến đồng hồ Concord. Hầu như bất kỳ sản phẩm hay

dịch vụ nào cũng tồn tại cơ hội để tấn công phân khúc cao cấp.

Có hai lý do vì sao giá cao là một cơ hội marketing tốt. Đầu tiên là xu hướng đánh đồng chất lượng với giá cả của khách hàng: "Tiền nào của nấy". Thứ hai là giá cao đồng nghĩa với lợi nhuận biên cao hơn. Lợi nhuận biên cao hơn cho phép bạn có nguồn lực tài chính để đi tiếp giai đoạn "theo đuổi" quan trọng sau khi tấn công cạnh sườn.

Tấn công cạnh sườn bằng sản phẩm nhỏ

Một ví dụ tấn công cạnh sườn kinh điển bằng sản phẩm nhỏ là Sony. Sử dụng các vi mạch tích hợp, Sony đi tiên phong trong một loạt những sản phẩm thu nhỏ sáng tạo bao gồm tivi Tummy, Walkman và Watchman.

Nhưng đòn tấn công cạnh sườn kinh điển nhất mọi thời đại phải là Bettle. Ngành công nghiệp ô tô đã hoàn toàn thay đổi kể từ khi Volkswagen đánh cạnh sườn thành công General Motors.

General Motors sản xuất những chiếc xe lớn; Volkswagen sản xuất những chiếc xe nhỏ.

General Motors có động cơ phía trước; Volkswagen có động cơ phía sau.

General Motors sản xuất những chiếc xe đẹp; Beetle là một chiếc xe xấu xí.

"Hãy nghĩ nhỏ" là thông điệp trong mẫu quảng cáo của Volkswagen khi công ty dẫn đầu đợt tấn công vào pháo đài Detroit. Một đòn đánh cạnh sườn kinh điển.

Lexus không phải chiếc xe Nhật Bản giá cao đầu tiên. Mà là Acura. Nhưng Lexus thắng cuộc chiến marketing bằng cách chỉ bán những chiếc xe sáu và tám xy-lanh đắt đỏ. Acura bán những chiếc xe bốn xy-lanh không quá đắt đỏ và theo đó tự hạ thấp thương hiệu của bản thân.

Mẫu quảng cáo giới thiệu những dòng sản phẩm mở rộng kinh điển. Cố gắng bán cho tất cả mọi người là sai lầm lớn nhất mà một công ty mắc phải.

Nhưng với thành công ban đầu, Volkswagen bắt đầu nghĩ lớn. Trên đà thành công nhanh chóng, Volkswagen giới thiệu chiếc Wagon tám chỗ, chiếc 411 bốn cửa và chiếc Sedan 412, chiếc Dasher thể thao và chiếc Jeep mà họ gọi là "Nó".

"Những chiếc Volks khác nhau cho những đối tượng khác nhau", mẫu quảng cáo đăng tải trong nỗ lực trở thành chiếc xe cho tất cả mọi người.

Clausewitz nói gì về chiến lược này? *"Seine Krafte in einem uberwiegnden Masse vereinigt halten. Die Grundidee, uberall zuerst und nach Moglichkeit gesucht werden."*

Clausewitz là người Đức. Ban giám đốc Volkswagen lẽ ra nên đọc những câu chữ đầy thông thái này bằng tiếng Đức.

Phần lớn chúng ta phải chờ bản dịch. "Hãy tập trung khi quân địch áp đảo. Luôn xác lập mục đích trước và xa nhất có thể." Đây có lẽ là khái niệm được trích dẫn nhiều nhất của Clausewitz trong các học viện quân sự trên thế giới và nó đáng được nhắc lại.

Từ góc nhìn marketing, Volkswagen đã phân tán lực lượng bằng cách bao quát quá nhiều sản phẩm khác nhau dưới cùng một cái tên. Một đội hình yếu ớt đến nguy hiểm.

Có lẽ rất dễ đoán chuyện gì xảy ra tiếp theo. Đó là "Tora, Tora, Tora" – hay Toyota, Datsun, Honda, khi người Nhật đâm xuyên qua phòng tuyến mỏng manh của Volkswagen.

Có lúc, Volkswagen đã chiếm 67% thị trường xe nhập khẩu ở Mỹ.

Đó là năm mà công ty này có doanh số cao hơn công ty nhập khẩu thứ hai tới 19 lần. Hiện tại, Volkswagen chỉ có 7% thị phần xe nhập khẩu.

Công ty này đã đi qua một chu kỳ trọn vẹn. Suy nghĩ nhỏ khiến Volkswagen trở nên to lớn. Suy nghĩ lớn khiến Volkswagen một lần nữa trở nên bé nhỏ.

Tấn công cạnh sườn bằng sản phẩm lớn

Một nhà tiên phong tấn công cạnh sườn khác là Howard Head, nhà sáng lập của Head Ski Company. Sau khi bán công ty dụng cụ trượt tuyết của mình, Head chuyển hướng sang quần vợt và bắt đầu nghĩ lớn.

Năm 1976, công ty của Head, Prince Manufacturing, giới thiệu một chiếc vợt cỡ lớn. Bất chấp việc bị chế giễu là chiếc vợt "của những kẻ ăn gian", sản phẩm mới Prince thống trị thị trường vợt chất lượng cao. Đến năm 1984, nó chiếm 30% thị phần và dẫn đầu thị trường.

10 năm trước, Volkswagen một lần nữa tung ra chiếc Beetle ở thị trường Mỹ. Chiếc Beetle 2.0 lập tức thành công. Mọi người nhìn vào chiếc xe nhỏ, xấu xí, đáng tin cậy và nghĩ: "Chà, đó là một chiếc Volkswagen." Volkswagen chạm đáy năm 1995 khi thị phần xe nhập khẩu của nó giảm còn 4%. Ngày nay, một phần nhờ vào chiếc Beetle mới, công ty này đang chiếm 6% thị phần.

Nhưng điều đó chưa đủ cho Prince – hay Chesebrough- Pond's, công ty vừa mua lại Prince Manufacturing. Do đó, Prince giới thiệu một dòng vợt quy mô vừa, nhỏ hơn 25% so với chiếc Prince ban đầu.

Bạn hy vọng lịch sử lặp lại. Prince lớn lên nhờ nghĩ lớn. Prince giờ đây quyết tâm nghĩ nhỏ và đang trong quá trình nhỏ lại.

Nói theo ngôn ngữ của chủ cửa hàng bán trang thiết bị quần vợt:

“Họ không nhảy múa với người đánh bóng.”

Tấn công cạnh sườn bằng phân phối

Một chiến lược đầy sức mạnh khác là đánh cạnh sườn vào hệ thống phân phối của đối thủ. Bạn đôi khi có thể tấn công cạnh sườn mạnh mẽ vào những đối thủ vững chắc bằng cách mở ra một kênh phân phối mới.

Đồng hồ từng được bán hầu như độc quyền trong những cửa hàng kim hoàn và bách hóa cho đến khi Timex đánh cạnh sườn những thương hiệu đã được xác lập bằng cách sử dụng các cửa hàng thuốc.

Avon là công ty đầu tiên bán hàng đến từng nhà trong ngành mỹ phẩm, một đòn đánh cạnh sườn vào rất nhiều hình thức phân phối đã xác lập khác. (Avon đi theo con đường của Fuller Brush và nhiều công ty khác.)

Có lẽ, đòn đánh phân phối bất ngờ nhất được thực hiện bởi Hanes Corporation. Vào đầu thập niên 1970, Hanes ghi điểm với L’eggs, một kiểu quần nịt không đắt tiền treo trên những cái giá lửng ở các điểm bán thực phẩm và thuốc. Với cách đóng gói sáng tạo và chiến dịch quảng cáo rầm rộ, L’eggs trong năm năm chiếm 13% thị phần thị trường quần nịt.

Tấn công cạnh sườn bằng hình thức sản phẩm

Ngành hàng kem đánh răng đã thay đổi kể từ khi Crest của Procter & Gamble được Hiệp hội Nha khoa Mỹ chứng nhận và lao vọt lên vị trí thứ nhất. Nhưng kể từ đó, một vài thương hiệu kem đánh răng đã thành công bằng các đòn đánh cạnh sườn dựa trên hình thức sản phẩm.

Đầu tiên là Lever trong đầu thập niên 1970, thời điểm phần lớn kem đánh răng đều ở dạng tuýp. Nhưng Lever cho rằng sản phẩm trông như nước súc miệng sẽ hứa hẹn mang lại cho người tiêu dùng hơi thở thơm tho hơn. Sản phẩm đó cũng cần chất ăn mòn nếu có tính chất làm trắng răng.

Tấn công cạnh sườn bằng phân phối có thể là đòn đánh khả dĩ hiệu quả nhất. Ngày nay, L'eggs là thương hiệu quần nịt số 1 ở Mỹ. (Một ví dụ nổi tiếng khác về tấn công cạnh sườn phân phối là Dell.)

Hai nhà khoa học của Lever đã tìm ra chất ăn mòn silica, chưa bao giờ được sử dụng trong kem đánh răng trước đó và nó có thể giúp tạo ra công thức kem dạng keo đục. Kết quả là Close-Up, một loại keo đỏ tươi nhanh chóng vươn lên vị trí thứ ba trong doanh số bán kem đánh răng.

Có thể bạn cho rằng công thức keo là kết quả của một khám phá may mắn trong phòng thí nghiệm, vậy thì bạn đã lầm. Khái niệm Close-Up, loại keo đỏ tươi kết hợp giữa chất làm trắng răng và nước súc miệng, là một chiến lược marketing. Các nhà khoa học chỉ tìm kiếm một hợp chất để hiện thực hóa khái niệm này. Trường hợp này chứng minh lợi ích chiến thuật của tư duy chiến lược đúng. Nếu biết chính xác mình đang tìm cái gì, bạn có thể nhận ra nó dễ dàng hơn.

Bước đi tiếp theo của Lever cũng rất xuất sắc. Họ quyết định thêm fluoride vào Close-Up. Mục tiêu: trẻ em trong độ tuổi sâu răng từ 6 đến 12 tuổi.

Nhưng họ không đi theo vết xe đổ của Volkswagen. Không mở rộng dòng sản phẩm Lever. Không có Close-Up với flouride. Họ giới thiệu một thương hiệu mới tinh có tên Aim.

Những cuộc chiến kem đánh răng quyết liệt nhất diễn ra trong miệng của người tiêu dùng. Lựa chọn của trẻ em thường quyết định thương hiệu mà gia đình sử dụng. Và trẻ em thích vị ngọt.

Aim là loại kem đánh răng ngọt với fluoride, và cũng như Close-Up, sản phẩm này cất cánh thành công. Hai thương hiệu này

chiếm khoảng 20% thị phần.

Nhưng một công ty có tên Beecham đã chứng minh rằng có nhiều hơn một cách để chơi trò chơi hơi thở thơm tho và chống sâu răng. Nhiều năm sau sự thăng hoa ngoạn mục của Aim, Beecham giới thiệu Aquafresh, kem đánh răng bảo vệ hai lần. Sự khác biệt rất trực quan. Aquafresh là sự kết hợp giữa kem trắng (chống sâu răng) và keo xanh (hơi thở thơm tho).

Khác biệt trực quan cộng với ý tưởng bảo vệ hai lần đưa Aquafresh lên vị trí thứ ba, vượt cả Aim lẫn Close-Up.

Từ góc nhìn khái niệm, tấn công cạnh sườn bằng hình thức khác biệt không giới hạn trong kem đánh răng. Hầu như bất kỳ sản phẩm nào cũng có thể áp dụng kỹ thuật này.

Ví dụ xà bông miếng. Là một trong những ngành hàng cũ kỹ nhất trong marketing, xà bông miếng đã tồn tại qua một giai đoạn với sự xuất hiện của rất nhiều chất phụ gia, bắt đầu bằng thành công của Ivory.

Qua nhiều năm, xuất hiện những chất phụ gia như nước hoa (Camay) và chất khử mùi (Dial) cũng như kem làm ẩm (Dove). Hình thái cuối cùng là Softsoap, xà bông lỏng đầu tiên.

Aquafresh tiếp tục thành công trong một ngành hàng đầy cạnh tranh với sự thống trị của hai thương hiệu lớn là Colgate và Crest. Khác biệt hình ảnh là một yếu tố chính trong thành công của Aquafresh. Các công ty nên cố gắng xây dựng sự khác biệt hình ảnh (kẻ vạch của đồng hồ Rolex, hình ảnh người chơi polo trên chiếc áo thun Ralph Lauren, miếng chanh trên chai Corona, màu xanh dương trên giấy gói hàng của Tiffany…).

Softsoap minh họa tầm quan trọng của việc đi tiên phong. Có lúc tồn tại khoảng 50 thương hiệu xà bông lỏng trên thị trường. Ngày nay, phần lớn những sản phẩm sao chép đã chết và Softsoap là sản phẩm đứng đầu thị trường.

Tấn công cạnh sườn với ít calo hơn

Trong thời đại mà mọi người đang hào hứng với cơn sốt thể hình,

Stouffer giới thiệu "Lean Cuisine", một loại thức ăn đông lạnh chứa ít hơn 300 calo.

Ai ai cũng đi bộ. Các câu lạc bộ sức khỏe sinh sôi nảy nở khắp nơi. Tất nhiên, Lean Cuisine ngay lập tức thành công. Trong vòng chưa đến một năm, Lean Cuisine chiếm 10% thị trường thức ăn đông lạnh.

Theo phong cách quân sự kinh điển, Stouffer rầm rộ giới thiệu sản phẩm. Không bước nhẹ nhàng vào thị trường. Không thử nghiệm marketing quá nhiều.

Lean Cuisine cũng quảng cáo rầm rộ và đầy táo bạo. Trong năm đầu tiên, Lean Cuisine chiếm 1/3 toàn bộ các quảng cáo thức ăn đông lạnh.

Stouffer's Light là tên thương hiệu ban đầu mà Lean Cuisine dự tính sử dụng, nhưng không được đánh giá cao khi thử nghiệm. Dù trên thực tế, hầu hết các sản phẩm thực sự thành công đều có tên mới (Red Bull, Starbucks, Google, Amazon, eBay, Lexus…), phần lớn các công ty đều cố chấp neo vào chiến lược mở rộng dòng sản phẩm khi chọn tên mới cho sản phẩm.

Đi theo phong cách theo đuổi kinh điển, Stouffer tiếp tục đầu tư cho Lean Cuisine. Khi thương hiệu này phát triển, nó chiếm lĩnh thị trường và ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh rất hiệu quả.

Yếu tố để tấn công cạnh sườn thành công

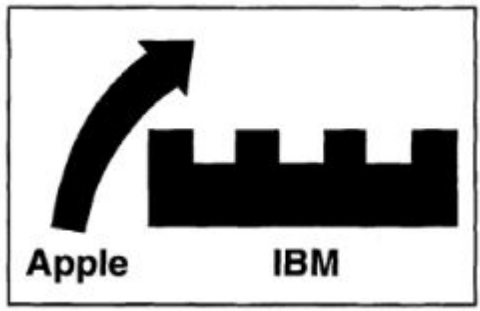
Tấn công cạnh sườn không dành cho người nhút nhát hay cẩn trọng. Đó là một vụ đánh cược "được ăn cả, ngã về không". Hơn nữa, tấn công cạnh sườn đòi hỏi tầm nhìn xa trông rộng. Chúng ta sẽ bán cây vợt quá cỡ vào thị trường nào? Trước Prince, thị trường đó không hề tồn tại.

Những nhà quản lý marketing với tư duy nghiên cứu thị trường thường rất khó tiếp thu khái niệm tấn công cạnh sườn. Họ có xu

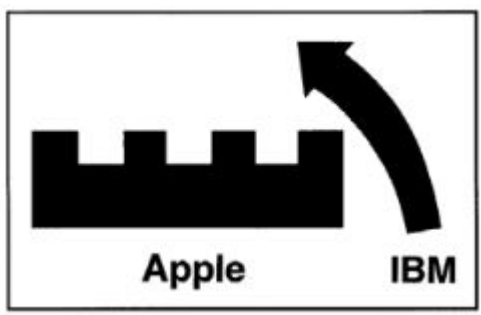
hướng thay thế tầm nhìn xa bằng nghiên cứu thị trường.

"Ông McEnroe này, ông có muốn mua một chiếc vợt quá cỡ không?" Bạn không nên hỏi bất cứ ai câu hỏi này.

Khách hàng tiềm năng không thể biết cái họ sẽ mua trong tương lai nếu các lựa chọn của họ có sự thay đổi lớn. Một bước đi tấn công cạnh sườn tốt thường tác động lớn lên nhiều lựa chọn có sẵn.



Apple Computer đã tấn công cạnh sườn IBM thành công ở phân khúc giá thấp, từ đó thống trị thị trường máy tính 8-bit dùng tại nhà trong nhiều thập kỷ.



IBM trả đũa bằng cách tấn công cạnh sườn chiếc máy tính Apple 8-bit bằng chiếc PC 16-bit ở phân khúc cao. Đây có lẽ là đợt tung sản phẩm quan trọng nhất của thế kỷ XX, chỉ bị phá hỏng vì tên thương hiệu tồi. IBM lẽ ra nên sử dụng một tên thương hiệu khác. (Liệu Toyota có thành công ở phân khúc giá cao không nếu họ đặt tên sản phẩm là Toyota Supreme thay vì Lexus? Một câu hỏi ngớ ngẩn!)

"Bạn có mua một chiếc máy tính cá nhân với giá 2.000 đô-la không?" 10 năm trước, phần lớn mọi người nói không. Ngày nay, cũng những người đó sẽ bước ra khỏi ComputerLand với những

chiếc máy tính Apple và IBM.

Một kẻ tấn công cạnh sườn thường cần sự hợp tác của người dẫn đầu để thành công. Chính cái nhìn sai lầm của IBM về tiềm năng thị trường máy tính cá nhân đã giúp Apple cất cánh. Món quà IBM dành cho Apple là khoảng thời gian 4 năm. Giả sử đang cân nhắc một bước đi tấn công cạnh sườn, bạn nghĩ mình có bao nhiêu thời gian?

Một cách để cảm nhận thị trường là đọc các tờ báo thương mại. Người dẫn đầu thường cởi mở đến kinh ngạc khi nghĩ về tương lai. Nếu họ công khai chê bai một sự phát triển nhất định, bạn thường có thêm thời gian. Trước khi sao chép bạn, họ cần thời gian "để nuốt trôi cái tôi của mình". Việc đó cần chút thời gian.

Một yếu tố khác là độ trễ sản xuất. Volkswagen có thêm nhiều năm trước khi General Motors tung một chiếc xe nhỏ ra thị trường. Thậm chí thay đổi một mẫu xe thường niên trong ngành ô tô cũng mất ba năm để đi từ thiết kế đến sản xuất. Một loại xe hoàn toàn mới như chiếc xe mini mất nhiều thời gian hơn. Chiếc Volkswagen đầu tiên đến bãi biển New Jersey vào năm 1949. Đến tận năm 1959, General Motors mới tung ra chiếc Corvair đầu tiên.

Đến lúc đó, người Nhật đã nhập hội cùng người Đức và thị trường xe nhỏ đã cạnh tranh rất khốc liệt.

Những vị tướng phòng thủ nhận ra rằng nơi tốt nhất để đánh bại một đợt tấn công là trên những bờ biển nơi đằng sau lưng quân thù là biển cả. Trong marketing cũng vậy.

Không may cho General Motors và những công ty còn lại của ngành công nghiệp ô tô Mỹ, khi họ bắt đầu đánh lại những chiếc xe nhỏ, chúng đã đi từ bờ biển đến những thành phố và thị trấn từ lâu.

CHRYSLER CORPORATION ANNOUNCES THE
"AWARDS CELEBRATION SALE."
SAVE AT THE MINIVAN STORE"
SAVE UP TO $2,150 ON LONG WHEELBASE MODELS.
SAVE UP TO $1,500 ON SHORT WHEELBASE MODELS.
The Minivan Company

Một thành công về tấn công cạnh sườn kinh điển khác là chiếc xe tải nhỏ của Chrysler. Chiếc xe tải nhỏ quan trọng với thành công của công ty này đến nỗi Chrysler tự gọi mình là "công ty xe tải nhỏ" trên các mẫu quảng cáo.

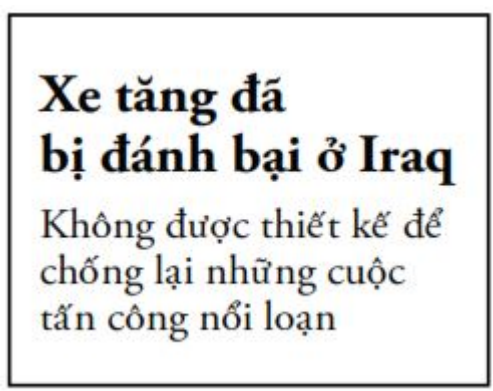
10
Nguyên tắc chiến tranh du kích

Địch tấn công, ta rút lui. Địch đóng quân, ta quấy nhiễu. Địch mệt mỏi, ta tấn công. Địch rút lui, ta đuổi theo.

MAO TRẠCH ĐÔNG

Từ Trung Quốc đến Cuba cho tới Việt Nam, lịch sử đã dạy nước Mỹ bài học về sức mạnh của chiến tranh du kích. Trong kinh doanh, một công ty sử dụng chiến tranh du kích sở hữu rất nhiều lợi thế chiến thuật để có thể thành công ngay trên vùng đất của những gã khổng lồ.

Tất nhiên, quy mô là một khái niệm tương đối. Công ty ô tô nhỏ nhất (American Motors) được xem là lớn hơn công ty sản xuất dao cạo râu lớn nhất (Gillette). Tuy nhiên, American Motors nên đánh cuộc chiến du kích và Gillette nên chơi cuộc chiến phòng thủ.



Tiêu đề trang chủ ấn phẩm ra ngày 30 tháng 3 năm 2005 của tờ *USA Today*. Trong kinh doanh cũng như trong chiến tranh, một công ty sử dụng chiến lược du kích hoàn toàn có thể cạnh tranh

hiệu quả với một doanh nghiệp lớn và lâu đời hơn.

Quy mô đối thủ quan trọng hơn quy mô doanh nghiệp của bạn. Mấu chốt của cuộc chiến marketing là điều chỉnh các chiến thuật theo đối thủ, chứ không phải theo bản thân công ty bạn.

Nguyên tắc du kích số 1

Tìm một phân khúc thị trường đủ nhỏ để phòng thủ. Có thể nhỏ về mặt địa lý. Hay về số lượng. Hay ở một khía cạnh nào đó khiến công ty lớn khó tấn công.

Một công ty du kích không thay đổi bài toán của cuộc chiến marketing. (Công ty lớn vẫn đánh bại công ty nhỏ.) Thay vào đó, công ty du kích cố gắng giảm quy mô của chiến trường để đạt được ưu thế đông quân. Nói cách khác, họ cần trở thành con cá lớn trong cái ao nhỏ.

Địa lý là cách truyền thống để đạt được mục tiêu này. Trong bất kỳ thành phố hay thị trấn nào, bạn cũng có thể tìm thấy một cửa hàng bách hóa lớn hơn Sears, một nhà hàng lớn hơn McDonald's và một khách sạn lớn hơn Holiday Inn.

Những nhà bán lẻ địa phương điều chỉnh hàng hóa, thực phẩm hay dịch vụ theo thị hiếu địa phương. Chẳng có gì mới trong khái niệm này. Đó là hành động mang tính bản năng của một doanh nghiệp bán lẻ địa phương.

Fresh Direct đã sử dụng thành công một chiến lược mà Webvan từng áp dụng thất bại thảm hại. Khác biệt là: Webvan sử dụng chiến lược tấn công vào ngành siêu thị toàn quốc, trong khi Fresh Direct đi theo chiến lược du kích. Ví dụ, New York là một lựa chọn tuyệt vời cho Fresh Direct vì các siêu thị ở thành phố này rất yếu ớt, chỗ đậu xe hầu như không tồn tại, và người tiêu dùng căng thẳng với những áp lực thời gian khi sống ở một thành phố lớn.

Khẩu hiệu của Fresh Direct là: “Chúng tôi bán thực phẩm tươi để mang lại lợi ích cho khách hàng.

Mấu chốt là, một cuộc tấn công du kích thành công cần sử dụng cùng một kiểu tư duy trong những tình huống khác nhau khi các phân khúc không quá rõ ràng.

Ví dụ, Rolls-Royce là một kẻ đánh du kích giá cao trong ngành công nghiệp ô tô. Họ chiếm lĩnh thị trường những chiếc xe có giá trên 100.000 đô-la. Thực tế là họ sở hữu thị trường này.

Không ai nghĩ đến chuyện cạnh tranh với Rolls-Royce vì (1) thị trường hiện hữu quá nhỏ và (2) Rolls-Royce, ít nhất là ban đầu, đã có một lợi thế quá lớn. Lợi thế thuộc về Rolls-Royce.

Bạn đã bao giờ nghe đến một công ty máy tính có tên là Computervision chưa? Chà, họ lớn hơn IBM… trong lĩnh vực CAD (máy tính hỗ trợ thiết kế) cho các trung tâm làm việc. Đây là một chiến lược du kích kinh điển – tập trung vào thị trường ngách hay phân khúc thị trường mà bạn có thể phòng thủ trước người dẫn đầu.

Ví dụ, trên thị trường máy tính CAD, Computervision nắm giữ lợi thế 21% thị phần so với con số 19% của IBM. Ban giám đốc của Computervision nên chú trọng vào tỷ lệ này. Họ phải duy trì nó bằng mọi giá. Khi một công ty du kích bắt đầu thua trận đánh ngay trên “sân nhà”, họ sẽ trượt dốc rất nhanh. Quan trọng hơn hết, một công ty du kích cần phải giữ vị thế lãnh đạo thị trường, cho dù thị trường đó có nhỏ bé.

Từ một khía cạnh nào đó, một chiến dịch du kích trông giống như một đợt tấn công cạnh sườn. Ví dụ, bạn có thể nói rằng Rolls-Royce là một kẻ đánh cạnh sườn giá cao. Nhưng có một khác biệt chính giữa chiến tranh tấn công cạnh sườn và chiến tranh du kích. Tấn công cạnh sườn được triển khai hướng đến vị thế của người dẫn đầu. Mục đích của tấn công cạnh sườn là cướp thị phần của người dẫn đầu.

Mercedes-Benz đã triển khai một đợt tấn công cạnh sườn giá cao vào Cadillac. Và nó đã thành công trong việc giành thị phần từ mảng kinh doanh này của General Motors – thành công đến nỗi Cadillac phải tung ra Seville để phòng thủ thị trường của mình.

Rolls-Royce là một kẻ đánh du kích thực thụ. Trong khi Rolls-Royce hoàn toàn đủ sức để lấy đi mảng kinh doanh của ai đó, chiến lược của nó không được thiết kế để phá vỡ tình thế cạnh

tranh hiện tại. Đại lý của Rolls-Royce có thể lấy đi mảng kinh doanh của một đại diện bán trái phiếu địa phương, một cửa hàng kim hoàn hay một đại lý kinh doanh xe ô tô khác.

Thị trường nhỏ cỡ nào thì phù hợp với một công ty du kích? Bạn phải tự đánh giá. Hãy cố gắng chọn ra một phân khúc đủ nhỏ để trở thành người dẫn đầu.

Nhưng xu hướng hành động thường ngược lại, đó là cố gắng chiếm thị trường lớn nhất có thể. Cách làm này có thể là sai lầm.

Bạn hiếm khi nghe tin tức về những công ty hoạt động kém vì thị trường họ đang tập trung quá nhỏ. Mặt khác, bạn thường nghe về những vụ sụp đổ của các công ty mở rộng quá tay, những công ty tung ra quá nhiều sản phẩm trong quá nhiều thị trường trên một phạm vi địa lý quá lớn.

Đôi khi, một công ty du kích tham lam sẽ thay đổi chiến lược thành chiến tranh tấn công cạnh sườn; nói cách khác, họ cố gắng tăng thị phần bằng cách tiến gần hơn và thách thức vị thế của người dẫn đầu. Ví dụ, tại sao Rolls- Royce không nên giới thiệu một chiếc xe với giá thành rẻ hơn và cướp đi thị phần từ tay Cadillac, Mercedes-Benz và BMW?

Cân nhắc chính ở đây là nguồn lực. Liệu công ty du kích có nguồn lực (tiền bạc và tổ chức) để đối đầu với những đối thủ cạnh tranh mới không?

Đôi khi có. Thường thì không. Tấn công một đối thủ lớn hơn nghĩa là phải từ bỏ pháo đài của mình và di chuyển ra những vùng đất trống.

Vì sao một công ty du kích không thể làm cả hai? Vẫn là một công ty du kích và tung ra một đợt tấn công cạnh sườn thì sao? Vì sao Rolls-Royce không thể đồng thời bán những chiếc xe 150.000 đô-la và những chiếc xe 50.000 đô-la được thiết kế để tấn công cạnh sườn Mercedes?

Chúng tôi gọi dòng tư duy này là "cái bẫy mở rộng dòng sản phẩm". Một cái tên không thể đại diện cho hai khái niệm khác nhau. Chiếc Rolls-Royce chi phí thấp sẽ hủy hoại vị thế của sản phẩm giá cao. Và thường thì sản phẩm giá thấp cũng không thể bán được vì ai sẽ muốn mua một chiếc Rolls-Royce rẻ tiền chứ?

Đó không chỉ là lý thuyết. Trong thập niên 1930, Packard giới thiệu Packard Clipper, một phiên bản giá thấp của chiếc xe giá cao.

Chiếc xe rẻ tiền bán tốt; chiếc xe đắt tiền không bán được. Clipper là lý do chính khiến Packard đi vào dĩ vãng trong lịch sử ngành ô tô.

Một lần nữa, vấn đề là tập trung. Về bản chất, một công ty du kích có nguồn lực hạn chế. Để tồn tại, công ty đó phải chống lại sự cám dỗ phân tán lực lượng. Hành động như vậy sẽ chỉ dẫn đến thảm họa.

Cuối thập niên 1920, Packard là chiếc xe sang trọng bán chạy nhất ở Mỹ, vượt qua cả Cadillac, Pierce- Arrow và Peerless. Nhưng bạn sẽ làm gì khi cuộc Đại khủng hoảng xảy ra vào đầu thập niên 1930? Đó chính là những gì Packard làm, giới thiệu chiếc One-Twenty và sau đó là một mẫu xe còn rẻ tiền hơn, chiếc One-Ten. Chúng tôi đã sai khi nhắc đến cái tên Clipper. Chiếc Packard Clipper tương đối không đắt đỏ tới tận năm 1941 mới ra đời. (Hãy chú ý đến điểm nhấn giá rẻ trong mẫu quảng cáo Clipper.) Nhưng đúc kết chính ở đây vẫn đúng. Packard lẽ ra vẫn có thể tồn tại đến ngày nay nếu họ co cụm lại trong thời kỳ Đại khủng hoảng và duy trì vị thế giá cao.

Nguyên tắc du kích số 2

Dù thành công thế nào, đừng bao giờ hành động như người dẫn đầu. Ngày công ty du kích đặt hàng chiếc limousine Cadillac cho chủ tịch hội đồng quản trị là ngày công ty đó bắt đầu trượt dốc.

Người Mỹ có thể thắng cuộc chiến ở Việt Nam nếu thuyết phục thành công Việt Cộng cử các sĩ quan sang West Point[1] học cách

đánh trận của Mỹ.

[1]. Tức Học viện Quân sự Mỹ: Học viện quân sự đầu tiên, đồng thời là một trong những cơ sở đại học lớn nhất nước Mỹ.

Và phần lớn các công ty du kích gặp may vì lãnh đạo của họ không đến Trường Kinh doanh Harvard học cách marketing của General Motors, General Electric và General Dynamics.

Điều đó không có nghĩa là các trường kinh doanh không sản sinh ra những nhà lãnh đạo xuất chúng. Những ngôi trường đó có tạo ra những lãnh đạo xuất sắc cho các công ty lớn vì chương trình đào tạo của họ được xây dựng xoay quanh hoạt động nghiên cứu tình huống của các công ty này. Bản chất chiến lược và chiến thuật du kích trái ngược với bản chất của các công ty Fortune 500[1].

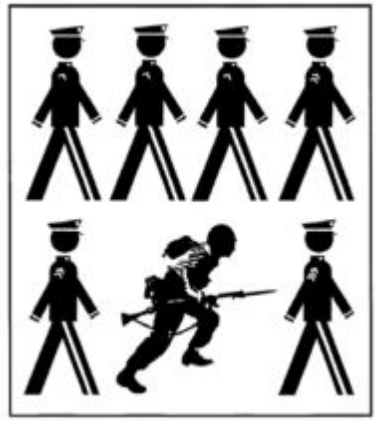
[1]. Nhóm công ty Fortune 500: Nhóm 500 công ty lớn nhất nước Mỹ tính theo tổng doanh thu do tạp chí Fortune bình chọn.

Những công ty du kích thành công vận hành theo một cách thức tổ chức và thời gian biểu khác.

Người Mỹ đến Việt Nam với hàng ngàn đầu bếp, thợ làm bánh, nhân viên, phụ phòng, giáo sĩ, sĩ quan quan hệ công chúng. Việt Nam không sở hữu những nhân sự này. Bộ đội Việt Nam hầu như chỉ sở hữu một khẩu súng. Trái lại, một lượng lớn quân nhân Mỹ tham gia vào các hoạt động quản lý, cung ứng và phục vụ nhu cầu của những quân sĩ tham gia chiến đấu. (Ai sẽ nấu những bữa ăn nóng hổi sau một ngày vất vả trên chiến trường chứ?)

(Năm 1968, Mỹ có 543.000 quân ở Việt Nam, chỉ có 80.000 trong số đó là quân sĩ tham gia chiến đấu. Phần còn lại chỉ phục vụ trong chuỗi cung ứng và dịch vụ.)

Hãy nhìn cách một công ty lớn được tổ chức. Thông thường, hơn một nửa số nhân viên cung cấp dịch vụ cho những nhân viên còn lại. Phần nhỏ hơn còn lại sẽ tham gia vào các hoạt động cạnh tranh thực sự với các đối thủ.



Ở Việt Nam, chỉ có một trong bảy người lính Mỹ thực sự tham gia chiến đấu. Sáu người còn lại tham gia vào các hoạt động cung ứng và dịch vụ. Tỷ lệ này tương tự ở một tập đoàn lớn. Chỉ một phần trăm nhỏ nhân viên tham gia hoạt động phục vụ khách hàng.

Có những nhân viên trong nhiều năm không bao giờ gặp mặt khách hàng hay gặp gỡ một nhân viên bán hàng từ công ty đối thủ. Đây là những "đầu bếp và thợ làm bánh" của các doanh nghiệp Mỹ.

Các công ty du kích nên khai thác nhược điểm này bằng cách đưa càng nhiều nhân sự ra tiền tuyến càng tốt. Các công ty du kích không nên bị cám dỗ bởi những thứ như xây dựng cơ cấu tổ chức, mô tả công việc, con đường sự nghiệp và những trang bị chính thống khác theo kiểu của những tổ chức đông nhân sự. Tất cả nhân sự của công ty du kích nên ở tiền tuyến và không nên có nhân viên hậu phương.

Tổ chức tinh gọn không chỉ đưa nhân sự ra tiền tuyến. Nó còn cải tiến mạnh mẽ "tính nhanh nhẹn" của bản thân để phản ứng kịp thời trước những thay đổi thị trường.

"Hãy nhanh nhẹn và lanh lẹ." Đó là lời khuyên thông minh cho những công ty muốn xác lập vị thế du kích vững chắc.

Một công ty du kích cũng nên tận dụng lợi thế nhỏ gọn để đưa ra quyết định nhanh chóng. Đây có thể là một tài sản quý giá khi cạnh tranh với những công ty lớn có quy mô toàn quốc, nơi các quyết định nhanh chóng nghĩa là sáu tuần chứ không phải sáu tháng làm việc thông thường.

Nguyên tắc du kích số 3

Hãy chuẩn bị bỏ chạy khi bị phát hiện. Một công ty bỏ chạy sẽ sống sót để một ngày nào đó trở lại chiến đấu.

Lời khuyên này đến từ Che Guevara[1]. Đừng ngần ngại từ bỏ vị trí hay sản phẩm nếu trận chiến đang diễn ra bất lợi với bạn. Một công ty du kích không có nguồn lực để lãng phí cho một mục tiêu thất bại. Họ nên nhanh chóng từ bỏ và đi tiếp.

[1]. Ernesto "Che" Guevara (1928-1967): Nhà cách mạng Mác-xít người Argentina, bác sĩ, tác giả, lãnh đạo du kích, nhà ngoại giao và nhà lý luận quân sự. Ông là nhân vật chủ chốt trong cách mạng Cu Ba.

Đây là điểm mà lợi thế linh hoạt và tổ chức tinh gọn thực sự có lợi. Công ty du kích thường có thể bước sang một vị thế khác mà không phải đi qua những đau khổ và căng thẳng nội bộ như ở một công ty lớn.

Việc không có các chức danh và nhân viên hỗ trợ cũng mang lại lợi ích lớn. Nếu là phó chủ tịch khu vực Mỹ Latin của một công ty đang cố gắng từ bỏ thị trường này, bạn sẽ chiến đấu hết mình để giữ lại vị trí đó cho bản thân. Các thay đổi trong một công ty lớn thường chỉ diễn ra sau khi trải qua nhiều xung đột nội bộ.

MCI khởi đầu là một công ty du kích và trở nên thành công với rất nhiều đợt tấn công vào đối thủ đứng đầu thị trường _ AT&T, bao gồm chương trình "Bạn bè & gia đình". Tuy nhiên, qua thời gian, MCI trở nên kiêu ngạo và mất phương hướng. Đặc biệt, thương vụ sáp nhập với WorldCom là một thảm họa.

Một công ty nhỏ có thể thay đổi mà không tạo ra những xung đột này.

Trái ngược với bỏ chạy là quay lại. Công ty du kích nên sử dụng tính linh hoạt để nhanh chóng nhảy vào một thị trường khi thấy cơ hội.

Công ty nhỏ có thể tung ra sản phẩm mới dựa trên linh cảm của một người. Trong công ty lớn, ý tưởng mới có thể chôn chân trong

các ủy ban nhiều tháng trời.

Doanh nhân chuyên nhập khẩu giày Robert Gamm không biết phải xử lý chùm chìa khóa và những đồng xu lẻ trong túi như thế nào khi đi bộ nhanh hay chơi quần vợt. Sự bất tiện đó tạo cảm hứng để Gamm giới thiệu KangaRoos, đôi giày thể thao có túi kéo bên hông. Doanh số bán hàng nhanh chóng tăng vọt lên gần 75 triệu đô-la một năm.

Đôi khi, một công ty du kích có thể nhảy vào chiếm những vùng đất mà một thương hiệu quốc gia bỏ qua vì lý do này hay lý do khác. Công ty du kích có thể nhanh chóng lấp đầy khoảng trống khi vẫn còn thị trường.

Khi Nalley's Foods phát hiện Kraft đang bỏ qua mảng nước sốt mayonnaise, Nalley's tung ra một sản phẩm tương tự chỉ trong vòng 9 ngày. International Rubber, một công ty nhỏ ở Louisville, Kentucky, giờ đây đang sản xuất loại vỏ xe bố thép đắt nhất thị trường, bán thông qua những nhà phân phối vỏ xe chất lượng cao đầy hờn giận khi Michelin từ bỏ hệ thống phân phối độc quyền theo từng thị trấn của hãng.

Du kích địa lý

Hầu như bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào cũng có thể bị tấn công ở phạm vi địa phương, một chiến thuật du kích kinh điển.

Business Week, Fortune, và *Forbes* là những ấn phẩm kinh doanh toàn quốc rất mạnh. Tung ra một ấn phẩm kinh doanh toàn quốc khác sẽ cực kỳ khó khăn và đắt đỏ. 10 triệu đô-la đầu tư với rất ít cơ hội thành công.

Nhưng các ấn phẩm kinh doanh của mỗi thành phố đang nở rộ. Khi Hiệp hội Ấn phẩm kinh doanh khu vực được thành lập vào năm 1979, nó có 19 ấn phẩm thành viên. Năm năm sau, con số là 88.

Crain's Chicago Business hiện có hơn 50.000 người đăng ký, và công ty này đã giới thiệu những ấn phẩm kinh doanh tương tự ở New York, Cleveland, Detroit, Mexico City và Monterrey, Mexico.

Michael K. Russel, Chủ tịch American City Business Journal Inc., sở hữu tám tờ báo, nói rằng một tờ tuần san có thể được tung ra với chi phí chỉ khoảng 750.000 đô-la.

Crain's Chicago Business là câu chuyện về tấn công du kích thành công điển hình. Được Crain Communications thành lập vào năm 1978, tuần san này chỉ cần ba năm để sinh lời. Hiện tại,*Crain's Chicago Business* có hơn 40.000 người đăng ký và có tỷ lệ đăng ký mới đầy ấn tượng: 75%. Biên lợi nhuận trước thuế rất khả quan, đạt từ 25 đến 30%.

Con số 40.000 bản phát hành dường như không thể sánh được với con số 800.000 của *Business Week*. Nhưng tờ báo toàn quốc này chỉ có 36.000 người đăng ký ở khu vực trung tâm Chicago. Do đó, chí ít tại Chicago, *Crain's* đã thắng *Business Week*.

Một công ty du kích không thay đổi bài toán về cuộc chiến marketing. Thay vào đó, công ty đó sẽ giảm quy mô của chiến trường để đạt được ưu thế đông quân.

Hầu như bất cứ ngành nào cũng có ví dụ về hoạt động chiến tranh du kích. Ví dụ như ngân hàng. Hầu như mọi thành phố hay tiểu bang đều có những ngân hàng nhỏ tìm cách cạnh tranh với những ngân hàng lớn.

Ở trung tâm New York, những ngân hàng lớn của thành phố như

Chase Manhattan và Citibank thống trị chiến trường tài chính. Tuy nhiên, những ngân hàng nhỏ ở các khu vực địa lý chọn lọc đã triển khai những chiến thuật du kích rất hiệu quả. Mấu chốt là tập trung vào cách tiếp cận địa phương, bắt đầu bằng những cái tên. Các ngân hàng như United Jersey và Long Island Trust là những ví dụ về chiến lược này.

Trong ngành hàng không, rất nhiều thương hiệu du kích đã cất cánh. Vài thương hiệu thành công và nhiều thương hiệu khác thất bại khi cố gắng mở rộng hoạt động. Air Florida và Midway là hai ví dụ điển hình gần đây nhất.

PEOPLExpress khởi đầu là một công ty du kích phân khúc thấp, sau đó mua thêm nhiều máy bay và mở nhiều tuyến bay mới. Về bản chất, hãng hàng không này đã thay đổi từ chiến tranh du kích sang chiến tranh tấn công cạnh sườn với cái giá phải trả chính là sự linh hoạt đã giúp họ cất cánh từ những ngày đầu. Không sở hữu nhiều nguồn lực để cạnh tranh lại với các không lực của American, United và Delta, tương lai của PEOPLExpress chắc chắn sẽ đầy ảm đạm, mù mịt.

Đúng như dự đoán, PEOPLExpress đã không còn tồn tại. Bên cạnh việc mở rộng các tuyến bay và lịch bay quá nhanh, người sáng lập Donald Burr cũng mua những chiếc Boeing 747 và bắt đầu dịch vụ bay đến London. Năm 1985, ông mua lại Frontier Airlines với giá 300 triệu đô-la. Sau đó, ông cố gắng chuyển từ chiến lược hàng không giá rẻ sang hàng không truyền thống. Gần như phá sản, PEOPLExpress được Texas Air mua lại vào năm 1987. Hãy so sánh với Southwest Airlines. Kể từ chuyến bay đầu tiên năm 1971, Southwest chưa bao giờ thay đổi chiến lược giá rẻ của mình. Ngày nay, Southwest là hãng hàng không thành công nhất ở Mỹ, có giá trị vốn hóa lớn hơn 5 hãng hàng không lớn nhất của Mỹ cộng lại.

Du kích nhân khẩu

Một chiến thuật du kích kinh điển khác là tiếp cận một phân khúc dân số nhất định – phân khúc cụ thể theo độ tuổi, thu nhập, nghề nghiệp…

Tờ *Inc*. là ví dụ cho cuộc chiến du kích nhân khẩu điển hình. Là tạp chí toàn quốc đầu tiên dành cho các chủ doanh nghiệp nhỏ, *Inc*. trở thành một hiện tượng thành công kể từ khi ra mắt vào năm 1979. Trong năm đầu tiên, Inc. đăng tải 648 trang quảng cáo với giá trị khoảng 6 triệu đô-la, năm khởi đầu thành công nhất trong lịch sử ngành tạp chí.

Thành công của *Inc*. dựa trên cái nhìn sắc sảo của người sáng lập Bernard A. Goldhirsh. Ông nhận ra nội dung của những ấn phẩm kinh doanh toàn quốc dường như không phản ánh đúng tên gọi của chúng. *Business Week* nên thực sự được gọi là *Big Business Week*. Với lượng lưu hành chưa đến 1 triệu bản, *Business Week* chỉ đến tay một tỷ lệ nhỏ trong 5 triệu doanh nghiệp Mỹ. Inc. là ấn phẩm đầu tiên khai phá thị trường chủ doanh nghiệp nhỏ vẫn còn rộng mở.

Vài doanh nghiệp du kích kết hợp cách tiếp cận địa lý và nhân khẩu. Tạp chí *Avenue*, một thành công marketing lớn khác, chỉ tiếp cận những người có thu nhập cao sống ở đảo Manhattan.

Du kích ngành

Một chiến lược du kích kinh điển khác là tập trung vào một ngành cụ thể. Ví dụ, trong ngành kinh doanh máy tính, chiến lược này được biết đến với tên gọi marketing hàng dọc.

Vài công ty máy tính đang chọn một ngành, ví dụ quảng cáo, ngân hàng hay in ấn thương mại – sau đó, thiết kế toàn bộ hệ thống máy tính để giải quyết những vấn đề chỉ xuất hiện trong ngành. Các hệ thống đôi khi bao gồm những phần cứng và phần mềm đặc biệt.

Triod Systems of Sunnyvale ở California thiết kế một hệ thống máy tính giúp giải quyết những vấn đề hàng tồn kho phức tạp của các nhà phân phối sỉ phụ tùng xe ô tô. (Một nhà bán sỉ thường trữ 20.000 phụ tùng và cấp vốn cho hàng tồn kho bằng khoản tín dụng của nhà cung cấp.) Sau khi niêm yết công chúng, Triod có doanh thu hơn 100 triệu đô-la/năm, con số đáng kể với một doanh nghiệp đi theo chiến lược du kích.

Mấu chốt thành công của chiến lược du kích ngành là yếu tố hẹp và sâu chứ không phải rộng và nông. Khi công ty du kích bắt đầu điều chỉnh hệ thống để phù hợp với những ngành khác, các vấn đề sẽ bắt đầu nảy sinh.

Du kích sản phẩm

Rất nhiều công ty du kích kiếm được tiền bằng cách tập trung vào những thị trường nhỏ với sản phẩm độc đáo và duy nhất. Doanh số của họ không bao giờ đủ lớn để hấp dẫn những công ty lớn hơn cùng ngành.

Ví dụ, trong vòng 10 năm qua, American Motors đã bán hơn 100.000 chiếc Jeep/năm. Cùng thời điểm đó, General Motors bán được số xe Chevrolet gấp 18 lần con số này. Do đó, tại sao GM phải tung ra một sản phẩm giống chiếc Jeep chỉ để bán thêm 30.000 hay 40.000 chiếc trong một năm chứ?

Không may thay, American Motors không nhìn nhận vấn đề với tư duy quân sự như GM. AMC đã dùng tiền kiếm được từ Jeep để đầu tư vào Alliances, Encores và những chiếc xe khác được thiết kế để cạnh tranh với Chevrolet.

Chiếc xe du lịch thành công nhất của AMC là Eagle, một mẫu xe bốn bánh theo kiểu xe Jeep. Nói cách khác, đó là một sản phẩm tận dụng vị thế của xe Jeep.

Một ví dụ du kích bằng sản phẩm độc đáo khác là Tandem Computers. Tandem sản xuất những chiếc máy tính có tính năng chịu lỗi trong quá trình xử lý trực tuyến có tên là hệ thống NonStop. Chiếc máy tính này có hai bộ vi xử lý để nếu một trong hai bị hỏng, bộ vi xử lý còn lại vẫn tiếp tục hoạt động.

Du kích phân khúc cao

Trong xã hội giàu có ngày nay, có rất nhiều công ty du kích nằm ở phân khúc cao cấp, chẳng hạn như đàn dương cầm Steinway, đồng hồ Concord, máy xử lý thức ăn Cuisinart…

Chiếc máy Cuisinnart 250 đô-la là sản phẩm điển hình có giá thành cao với doanh số lớn. Với giá bán cao hơn bốn lần những mẫu máy khác từ các công ty danh tiếng như General Electric, Sunbeam và Waring, sự khác biệt của Cuisinart đến từ những tính năng và phụ tùng nổi trội.

Rất nhiều công ty du kích tấn công vào phân khúc cao tiềm năng lưỡng lự khi tham gia thị trường. Họ lo sợ tên thương hiệu mới không đủ thần bí để có thể bán sản phẩm ở mức giá cao đến ngông cuồng kia.

TANDEM
NonStop Computing Systems

Tandem Computers tiếp tục kinh doanh hiệu quả cho đến năm 1997 khi bán lại cho Compaq Computer với giá 3 tỷ đô-la. Doanh thu năm trước đó của Tandem là 1,9 tỷ đô-la.

Thậm chí một sản phẩm thông thường như điện thoại di động cũng có thể là đối tượng tấn công du kích cao cấp. Chiếc điện thoại siêu mỏng Razr V3 của Motorola được bán với giá 450 đô-la. Kể từ khi được tung ra năm 2004, Motorola đã bán hơn 1 triệu chiếc.

Do đó, họ thỏa hiệp bằng cách giới thiệu sản phẩm ở mức giá thấp hơn. Đôi khi, họ cắt giảm chất lượng hay tính năng để làm điều đó. Kết quả là, sản phẩm mới không tạo ra được sự thần bí hay doanh số bán hàng mong muốn.

Họ nhầm lẫn giữa nguyên nhân và kết quả. Sự thần bí không phải là nguyên nhân tạo ra hệ quả nhu cầu và doanh số cao. Chất lượng cao và giá thành cao mới là lý do tạo ra hệ quả (sự thần bí) rồi mới tạo ra nhu cầu cao.

Giá thành cao khiến khách hàng chú ý đến sản phẩm trên kệ trưng bày. “Này, hãy nhìn giá bán sản phẩm đó kìa,” người tiêu dùng nói. Và sau đó họ hỏi tại sao. Tất nhiên, điều này tạo ra cơ hội để bạn kể cho khách hàng nghe câu chuyện về lý do tại sao sản phẩm của mình có giá bán cao.

Nhưng bạn phải là người đầu tiên. Trừ khi sở hữu những nguồn lực vô hạn, cái mà những công ty du kích không bao giờ có, bạn phải là công ty đầu tiên chiếm được địa hạt cao cấp. Không ai bán những chiếc máy xử lý thực phẩm 250 đô-la cho đến khi Cuisinart

xuất hiện.

Công ty du kích phân khúc cao cần niềm tin và dũng khí, niềm tin vào tương lai của sự sáng tạo và dũng khí để tung ra một sản phẩm không tên tuổi.

Những công ty du kích phân khúc cao thường cố thỏa hiệp với tên thương hiệu. Vì dự định bán sản phẩm giá cao, họ nghĩ rằng một cái tên đã xác lập sẽ mang lại sự an tâm cho người mua. Tất nhiên, đây là một ví dụ khác về cái bẫy mở rộng dòng sản phẩm, một rủi ro bất biến cho thành công của các doanh nghiệp. Một cái tên không thể dùng cho hai chiến lược.

Có rất nhiều cơ hội ở phân khúc cao. Nhưng không phải cho chiếc xe thể thao 100.000 đô-la hay chiếc đồng hồ đeo tay 10.000 đô-la. Cơ hội thực sự nằm ở những sản phẩm thông dụng trong phân khúc cao cấp.

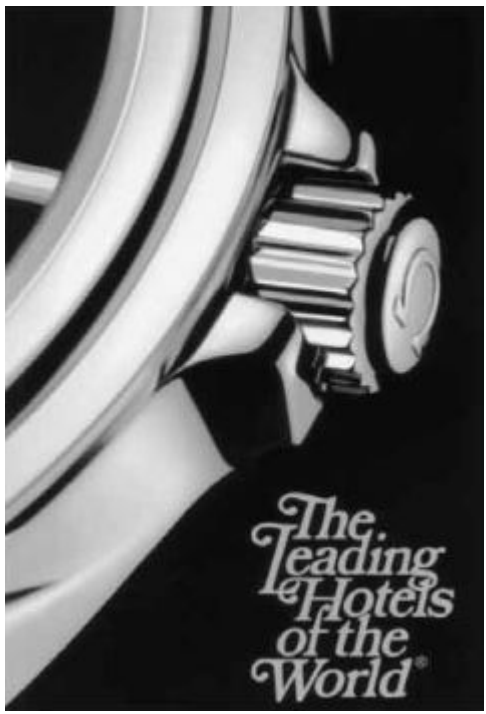
Ai có thể mua một chiếc Ferrari chứ? Không quá nhiều người. Nhưng ai có thể trả 5 đô-la cho nửa cân muối (cao gấp 20 lần giá thông thường)? Hầu như tất cả mọi người.

Mánh khóe không phải là bán muối với giá 5 đô-la nửa cân. Mánh khóe là tìm ra thứ gì đó bỏ vào muối để khiến nó xứng đáng với cái giá đó. (Cách tiếp cận marketing thành công của Orville Redenbacher.)

Phát triển đồng minh

Phát triển đồng minh là chiến lược phổ biến trong nhiều ngành, nhất là ở những nơi vị thế cạnh tranh áp đảo thuộc về một nhóm công ty du kích địa phương. Mô hình điển hình là bên nhượng quyền cố gắng thiết lập một chuỗi toàn quốc dưới một cái tên thương hiệu duy nhất, nhưng các điểm nhượng quyền thuộc sở hữu và kiểm soát của các công ty địa phương. Chiến lược này có thể được thực hiện bằng một trong hai cách: từ trên xuống hoặc từ dưới lên.

Ai sẽ trả nhiều hơn 3 đô la để uống một ly cà phê chứ? Đó chính là hàng triệu người Mỹ. Luôn có một phân khúc khách hàng muốn thứ tốt nhất và sẵn sàng chi trả cho nó.



Leading Hotels of the World liên tục tăng trưởng. Ngày nay, nó có 420 khách sạn trên toàn thế giới.

Những tổ chức theo mô hình từ trên xuống phát triển một gói tổng thể và chào bán cho các doanh nhân địa phương. McDonald's, Pizza Hut, Holiday Inn, Coca-Cola là những ví dụ điển hình. Nói cách khác, bạn phát triển một khái niệm rồi tuyển một đội quân gồm những công ty du kích để hiện thực hóa ý tưởng đó.

Cách tiếp cận sáng tạo hơn là tổ chức từ dưới lên. Các tổ chức kiểu này có thể tạo ra những thành công ngoạn mục vì nó đòi hỏi ít nguồn lực hơn để khởi đầu.

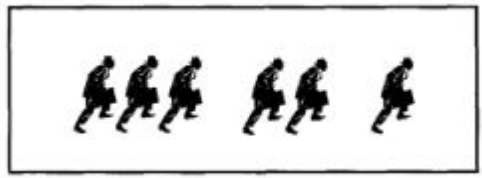
Ví dụ điển hình là Century 21. Công ty này chiêu mộ các nhà môi giới bất động sản tham gia vào một mạng lưới toàn quốc để họ có thể trao đổi thông tin và thu hút khách hàng tiềm năng. Century 21 là một ý tưởng tuyệt vời vì chuyện mua bán nhà thường liên quan đến việc di chuyển từ "lãnh thổ" của đại lý môi giới này đến "địa hạt" của đại lý môi giới khác.

Leading Hotels of the World, một nhóm do 195 khách sạn cao cấp tự nguyện gắn kết với nhau, là một tổ chức từ dưới lên thành công khác. Quality Inns, một nhóm 582 nhà nghỉ ven đường ở Bắc Mỹ, cũng vậy.

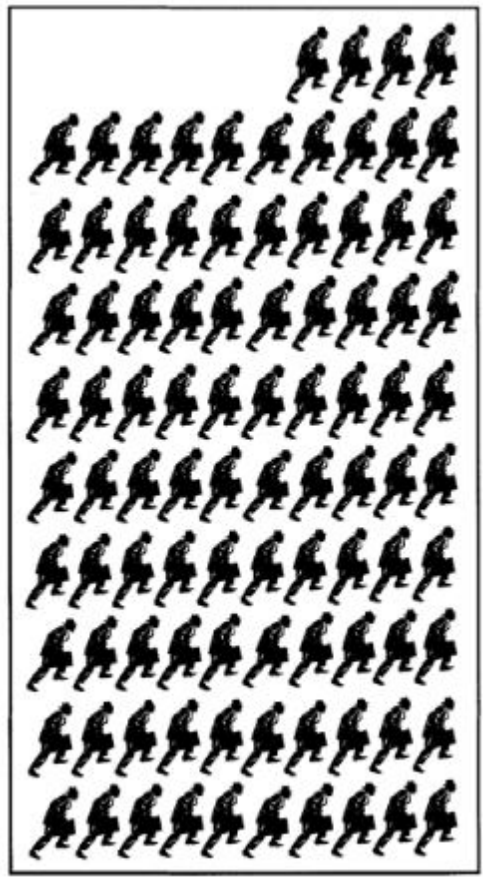
Câu hỏi mấu chốt khi phát triển đồng minh là: "Ai là đối thủ cạnh tranh?" Đôi khi đối thủ là người hàng xóm của bạn, có lúc lại không.

Hai nhà nghỉ ở hai bên đường đối diện nhau có thể là những đối thủ cay nghiệt – đó là lý do chỉ một trong hai sẽ tham gia vào một chuỗi như Quality Inns. Mặt khác, hai nhà nghỉ có thể cùng nằm ở đảo Caribe, nơi các đối thủ cạnh tranh có thể đến từ một hòn đảo khác cách đó hàng trăm dặm. Do đó, thay vì đánh nhau, cả hai có thể hợp lực để gia tăng giá trị cho hòn đảo của mình.

Trong sự kết nối này, chúng ta thấy rằng ngày càng có nhiều chương trình marketing chung khi các công ty trở nên khó khăn hơn trong việc cô lập đối thủ thực sự. Hiểu biết về các nguyên tắc trong chiến tranh marketing không nhất thiết dẫn đến nhiều kẻ thù hơn. Đôi khi thực tế ngược lại. Một hình thái hợp tác được kỳ vọng sẽ xuất hiện phổ biến hơn là liên minh: liên minh sản phẩm, liên mình vùng, liên minh nhân khẩu...



Nguyên tắc chung: trong số 100 công ty, 1 công ty nên phòng thủ, 2 công ty nên tấn công, 3 công ty nên tấn công cạnh sườn.



Tất nhiên, phần lớn trong số hàng triệu công ty ở Mỹ nên áp dụng chiến tranh du kích. Trung bình, 94 trong số 100 công ty nên đánh du kích. Các công ty du kích có thể thành công trong một khoảng thời gian dài. Chúng chỉ gặp vấn đề khi cố gắng hành động như những công ty lớn.

Nguyên tắc đông quân sẽ khuyến khích các công ty du kích hợp tác với nhau để cùng sinh tồn.

Các công ty du kích xuất hiện khắp nơi

Trong số 5 triệu công ty Mỹ, có lẽ đa phần các công ty đang sử dụng chiến lược du kích. Các công ty lớn có thể thống trị bản tin, nhưng những công ty nhỏ lại thống trị bức tranh kinh doanh.

Ví dụ trong ngành thực phẩm. Chỉ có vài công ty lớn: Kraft, H. J. Heinz, Hershey's. Nhưng Kraft chỉ là 1 trong 660 công ty sản xuất phô mai. Heinz là 1 trong số 380 công ty đóng gói dưa. Và có 864 công ty sản xuất kẹo bên cạnh Hershey's.

Phần lớn những công ty này sử dụng chiến tranh du kích. Trong số 100 công ty, nhìn chung, 1 công ty nên phòng thủ, 2 công ty nên tấn công, 3 công ty nên tấn công cạnh sườn và 94 công ty nên đánh du kích.

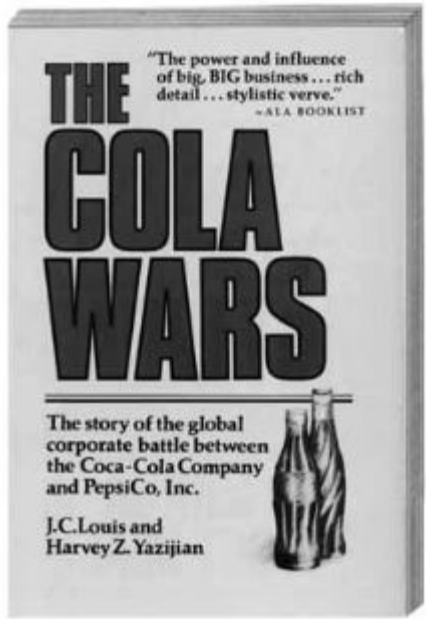
11
Cuộc chiến cola

Những ví dụ lịch sử là bằng chứng khoa học thực nghiệm tốt nhất. Thực tế này đặc biệt đúng trong nghệ thuật chiến tranh.

KARL VON CLAUSEWITZ

Nghiên cứu chiến tranh chính là nghiên cứu lịch sử. Clausewitz và nhiều tác giả khác đã nhiều lần nhắc lại điểm này. Tuy nhiên, các nhà marketing hiếm khi dành thời gian nghiên cứu lịch sử marketing. Họ quá bận rộn để nghiên cứu những sự kiện hiện tại. Họ thấy bản thân mình có trách nhiệm giữ sản phẩm theo nhịp điệu của những trào lưu thị trường mới nhất.

Hơn nữa, lịch sử marketing có xu hướng tập trung vào những gì đã xảy ra hơn là vì sao chúng xảy ra. Vì thiếu một lý thuyết marketing toàn diện, có lẽ đây là cái sẵn có tốt nhất.


"The power and influence of big, BIG business . . . rich detail . . . stylistic verve."
–ALA BOOKLIST
THE COLA WARS
The story of the global corporate battle between the Coca-Cola Company and PepsiCo, Inc.
J.C. Louis and Harvey Z. Yazijian

Chiến tranh đã trở thành một cách nhìn ẩn dụ phổ biến cho hầu hết các ngành công nghiệp và ngành hàng, bao gồm cola.

Một cách để kiểm tra độ tin cậy của các nguyên tắc trong chiến tranh marketing là nhìn lại lịch sử của một ngành và sau đó phân tích những bước đi cạnh tranh chính từ góc nhìn của các nguyên tắc này. Chúng tôi đã làm điều đó với bốn ngành khác nhau. Chương này thảo luận về cuộc chiến cola. Đây là cuộc chiến kéo dài nhiều thập kỷ giữa đội quân Coca-Cola của Atlanta và Pepsi-Cola của Purchase, New York.

Cocaine và caffeine

Coca-Cola là loại nước giải khát không cồn có tuổi đời hơn 100 năm. Ban đầu, nó không được dùng để giải khát. Là kết quả sáng chế của một dược sĩ và cựu sĩ quan quân đội miền Nam trong cuộc Nội chiến Mỹ – John Styth Pemberton, Coca-Cola được giới thiệu như một biệt dược của nước ngoài chứa cocaine từ lá coca và caffeine từ hạt cola.

Lá coca có tác dụng tạo khoái cảm, được thổ dân châu Mỹ ở Bolivia ưa thích. Họ thường nhai nó trong khi làm việc. Do đó, thương hiệu Coca-Bola của Tiến sĩ Mitchell là một trong những đối thủ đầu tiên của Coca-Cola.

Nhai hạt cola cũng tạo ra cảm giác tương tự với những người bản

xứ ở Tây Phi. “Hạt giống địa ngục” là tên gọi mà những người kiêng rượu đặt cho thứ hạt này.

Ban đầu, Coca-Cola là một loại thuốc. “Một loại thức uống ngon lành giúp chúng ta sảng khoái, vui vẻ, hăng hái, có tác dụng xóa tan những cơn đau do căng thẳng, nhức đầu, đau đầu, loạn thần kinh, sầu muộn” là mô tả trong một mẫu quảng cáo vào thời đó.

Đầu thế kỷ XX, tiền đồ của Coca-Cola trở nên xán lạn hơn. Năm 1902, với ngân sách quảng cáo 120.000 đô- la, Coca-Cola trở thành sản phẩm nổi tiếng nhất nước Mỹ. Năm tiếp theo, công ty loại bỏ cocaine bằng cách chiết xuất từ lá coca đã úa. (Phải 70 năm sau, Coke không chứa caffeine mới ra đời.)

Được tiếp sức bởi quảng cáo và phong trào hạn chế rượu bia, Coca-Cola tăng trưởng nhanh chóng. Năm 1907, khoảng 825 trong số 994 hạt ở các bang miền Nam cũ ở Mỹ cấm bán rượu. “Thức uống không cồn vĩ đại toàn quốc,” Coca-Cola quảng cáo.

“Thứ nước thần thánh của miền Nam,” những nhà bình luận ở miền Bắc nhận xét.

Năm 1915, một nhà thiết kế từ Terre Haute, Indiana cho ra đời mẫu thiết kế chai 190ml, mẫu chai độc đáo chỉ dành riêng cho Coca-Cola. Qua nhiều năm, hơn 6 tỷ chai Coke làm bằng thủy tinh xanh Georgia được sản xuất.

Drink
Coca-Cola
NOTHING is so suggestive of Coca-Cola's own pure deliciousness as the picture of a beautiful, sweet, wholesome, womanly woman.
THE COCA-COLA CO.
ATLANTA, GA.

Một mẫu quảng cáo của Coca- Cola trong những ngày đầu.

Từ rất sớm, một thương hiệu dẫn đầu như Coca-Cola nên tập trung vào việc gia tăng lượng tiêu thụ của ngành hàng. Công ty này đã làm điều đó với khẩu hiệu "Khoảng ngừng sảng khoái" lần đầu được sử dụng năm 1929. Tuy nhiên, lượng tiêu thụ cola ngày nay đang đi ngang hoặc đi xuống, và Coca-Cola chẳng thể làm gì để cải thiện tình hình. Do đó, thương hiệu dẫn đầu này chuyển sang khẩu hiệu như "Hàng chính hiệu". (Lượng tiêu thụ nước giải khát không cồn trên đầu người đã giảm xuống kể từ năm 1998.)

Thiết kế mới xuất hiện rất đúng thời điểm. Những công ty bắt chước xuất hiện nhan nhản. Chỉ riêng trong năm 1916, tòa án đã xử 153 vụ mạo danh, bao gồm Fig Cola, Candy Cola, Cold Cola, Cay-Ola và Koca Nola.

Trong thập niên 1920, Coca-Cola không có đối thủ. Vấn đề duy nhất của họ là gia tăng lượng tiêu thụ nước ngọt. Con số tăng trưởng rất chậm, từ 9l trên đầu người năm 1919 lên 12,5l năm 1929. (So với hơn 150l ngày nay.)

Quảng cáo của Coca-Cola cố gắng kích thích tiêu dùng. Các ví dụ nổi trội nhất là "Thirst knows no season" (tạm dịch: Mùa nào cũng khát) (1922) và "The pause that refreshes" (tạm dịch" Khoảng ngừng sảng khoái) (1929).

Twice as much for a nickel[1]

[1]. Đây là slogan của Pepsi-Cola vào năm 1939, tạm dịch là: "Cùng một giá nhưng nhiều gấp đôi."

Cuộc đại khủng hoảng vào đầu thập niên 1930 đã giúp các đối thủ của Coca-Cola cất cánh, đặc biệt là Pepsi- Cola và Royal Crown.

Ý tưởng: bán một chai cola 350ml với giá tương đương số tiền phải bỏ ra để mua chai Coca-Cola 190ml.

Pepsi-Cola nghĩ ra ý tưởng đó vào năm 1934, nhưng đến năm 1939 (với sự xuất hiện của Walter Mack), nó mới được triển khai.

Ý tưởng đó được thể hiện dưới dạng một bài hát gửi đến "John Peel" – bài hát đi săn truyền thống của Anh – phát trên radio:

Pepsi-Cola là thứ bạn cần.

Đầy 12 ounce[1], vậy là rất nhiều.

[1]. 12 ounce ≈ 350ml.

Cùng một giá nhưng nhiều gấp đôi.

Pepsi-Cola là thức uống dành cho bạn.

Đó là chiến lược thông minh được thực hiện một cách ngoạn mục. Nó thu hút sự chú ý của mọi người, đặc biệt là giới trẻ. Trong ngành hàng kẹo và cola, thanh thiếu niên chạy theo số lượng chứ không phải chất lượng.

Và chiến lược này được thực hiện bằng ngân sách marketing hạn chế. Năm 1939, Coca-Cola chi 15 triệu đô-la cho quảng cáo, còn Pepsi-Cola chỉ chi 600.000 đô-la.

Lúc này, Coca-Cola rơi vào thế khó. Họ không thể gia tăng số lượng trừ phi từ bỏ khoảng một tỷ chai Coca-Cola 190ml. Họ không thể giảm giá vì có hàng trăm ngàn chiếc máy bán nước ngọt 1 nickel[1] trên thị trường.

[1]. Nickel: Đồng tiền xu của Mỹ, 1 nickel = 5 xu.

Coca-Cola đã tìm ra cách rất thông minh để bán lon nước 350ml mà không làm mất đi hình ảnh của mẫu chai 190ml kinh điển. Họ chỉ đơn giản in hình cái chai lên lon nước.

Pepsi-Cola đã tung ra một đợt tấn công cạnh sườn kinh điển vào thị trường phân khúc thấp. Nhưng mọi chuyện không chỉ đơn giản như vậy. Pepsi biến một đợt tấn công cạnh sườn thành công thành một đợt tấn công vào thế mạnh chính của Coca-Cola.

Nguyên tắc tấn công số 2: *Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.* Coca-Cola chắc hẳn nghĩ rằng bản thân chai Coke là thế mạnh lớn nhất. Họ sử dụng nó trong mọi mẫu quảng cáo và đăng ký nhãn hiệu thương mại. Raymond Loewy đã gọi nó là "mẫu bao bì được thiết kế hoàn hảo nhất".

Chiến lược quảng cáo của Pepsi-Cola biến thế mạnh đó thành điểm yếu. Mẫu thiết kế chai 190ml hoàn hảo nằm gọn trong lòng bàn tay không thể biến thành cái chai 350ml, trừ khi bạn có bàn tay của tiền vệ trung tâm cao 2,13m của đội New York Knicks.

Trong Thế chiến thứ II, Pepsi-Cola vượt qua Royal Crown và Dr. Pepper, trở thành đối thủ số 2 của Coca-Cola.

Coke lẽ ra nên làm gì?

Nguyên tắc phòng thủ số 2: *Chiến lược phòng thủ tốt nhất là dũng cảm tự tấn công bản thân.* Coca-Cola lẽ ra nên tự tấn công mình bằng một thương hiệu thứ hai trước khi Pepsi làm điều đó. Thời điểm lý tưởng để tung ra một thương hiệu thứ hai giá thấp theo kiểu Pepsi là đầu thập niên 1930 khi cuộc khủng hoảng chỉ mới bắt đầu. (Double Coca, một thương hiệu đã xuất hiện trên thị trường ngày nay, có thể là một cái tên tốt để sử dụng.)

Về lý thuyết, bước đi phòng thủ nên tương tự như Trac II của Gilette. Và nhiều khả năng nó cũng mang lại hiệu quả tương tự.

(Ngày nay, Gillette có thị phần dao cạo râu ướt lớn hơn thị phần cola của Coke.)

Một khoảng thời gian ngắn sau chiến tranh, có vẻ như Coke đã may mắn. Nền kinh tế không thuận lợi cho Pepsi. Khi giá đường và giá nhân công tăng cao, giá Pepsi- Cola cũng phải tăng theo. Đầu tiên là tăng lên 6, rồi 7 xu. Câu quảng cáo "Cùng một giá nhưng nhiều gấp đôi" trở thành "Gấp đôi và ngon hơn".

Sau đó, Pepsi chuyển trọng tâm từ tiêu dùng công cộng tại các máy bán hàng và máy rót nước soda sang tiêu thụ tại nhà bằng cách tung ra chai Pepsi lớn hơn. "Be social" (tạm dịch: Kết nối bạn bè) là chủ đề quảng cáo mới khi Pepsi chuyển hướng nỗ lực marketing sang các siêu thị. Nỗ lực đó đã thành công.

Thương hiệu dẫn đầu không bao giờ được chần chừ trong việc giới thiệu thương hiệu thứ hai để tự tấn công bản thân nhằm ngăn chặn đối thủ. Double Cola đáng ra đã trở thành một ý tưởng hay để ngăn chặn sự trỗi dậy của Pepsi-Cola.

Coke khởi đầu thập niên 1950 với lợi thế cao gấp 5 lần Pepsi. Đến thập niên 1960, khoảng cách đó đã giảm xuống một nửa.

Coca-Cola có thể cầm cự trong bao lâu? Thời điểm quá sức chịu đựng đến vào năm 1954. Doanh số bán hàng của Coke giảm 3% và Pepsi tăng 12%.

Vào năm sau đó, Coca-Cola tung ra các đòn đánh bất ngờ về kích cỡ chai: 295ml, 350ml, 770ml. Khi nguồn hàng hết, chai Coke

190ml dần biến mất khỏi lịch sử.

Hằng năm, chủ đề quảng cáo của Coke thay đổi khi công ty điều chỉnh cách thức phản ứng lại trước sức ép của Pepsi. Năm 1956: "CoCa-Cola makes good things taste better" (tạm dịch: Coca-Cola khiến đồ ăn đã ngon lại càng ngon hơn). Năm 1957: "Sign of good taste" (tạm dịch: Biểu tượng của hương vị tuyệt vời). Năm 1958: "The cold, crisp taste of Coke" (tạm dịch: Hương vị mát lạnh, năng động của Coke). Năm 1959: "Be really refreshed" (tạm dịch: Hãy thật sảng khoái). Những thay đổi này là dấu hiệu chắc chắn cho thấy đội quân ở Atlanta đang bối rối.

Thế hệ Pepsi

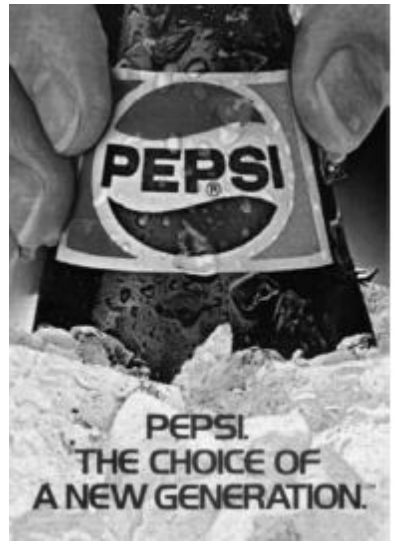
Kích cỡ chai lớn hơn là chiến thắng đầu tiên và thế hệ Pepsi là chiến thắng thứ hai trong cú đấm kép liên tiếp của Pepsi đẩy Coke đến vực thẳm.

Tìm ra điểm yếu trong thế mạnh của người dẫn đầu là nguyên tắc tấn công then chốt trong một trận chiến marketing. Coca-Cola mạnh ở đâu? Nó là thức uống cola đầu tiên. Nó đã tồn tại trên thị trường lâu hơn Pepsi. Sự thật này là thế mạnh hiển nhiên của Coke, nhưng nó đi kèm một thực tế ít hiển nhiên hơn.

Người già uống Coke. Người trẻ uống Pepsi. Hơn nữa, chai lớn hơn thu hút giới trẻ nhiều hơn. Người trưởng thành nào có thể uống một hơi hết một chai 350ml như một thiếu niên chứ?

Cách thể hiện đầu tiên của khái niệm này là thông điệp quảng cáo "Now it's Pepsi for those who think young" (tạm dịch: Đó là Pepsi – thức uống dành cho tuổi trẻ) vào năm 1961. Đến năm 1964, ý tưởng này cất cánh với thông điệp kinh điển "Come alive, you're in the Pepsi generation" (tạm dịch: Hãy sống dậy, bạn đang ở trong thế hệ Pepsi).

Toan tính trong chiến lược mới của Pepsi là tái định vị đối thủ như một công ty "già cỗi, không bắt kịp xu hướng và cũ kỹ". Họ đã thành công và tạo ra một lợi ích tâm lý khác có giá trị không kém.



“The choice of a new generation” (tạm dịch: Lựa chọn của thế hệ mới) được Pepsi coi là chiến lược định hướng theo giới trẻ mà họ đã phát triển qua nhiều năm (nó được tóm gọn tốt hơn trong cụm từ “thế hệ Pepsi”). Đây là một trong những chiến lược marketing tốt nhất mọi thời đại. Thương hiệu số 2 cần đối đầu với người dẫn đầu. Về bản chất, Pepsi nói với những người trẻ rằng: “Bạn không muốn uống những gì bố mẹ bạn uống; bạn là thế hệ Pepsi.”

Ý tưởng này tận dụng xu hướng chống đối tự nhiên tồn tại giữa các khách hàng mục tiêu. Vì nhiều người uống Coca-Cola hơn Pepsi, người anh nhiều khả năng uống Coke. Người em khi đó thể hiện sự nổi loạn bằng cách chọn Pepsi. Chiến lược này hiệu quả từ góc độ tuổi tác. Khi Coca-Cola chào từ biệt các khách hàng lớn tuổi sắp lìa đời, Pepsi chào đón các khách hàng mới sắp chào đời.

Pepsi cũng sử dụng âm nhạc, hình thức nổi loạn quen thuộc của người trẻ, đầy thông minh như một thành phần chủ yếu trong chiến lược của mình. Thời điểm đó, Pepsi sử dụng hình ảnh Michael Jackson và Lionel Richie trong những mẫu quảng cáo. Các thanh thiếu niên thấy Lionel Richie và thốt lên: “Ôi chao!” Người trưởng thành thấy Richie và nói: “Lionel Richie là ai nhỉ?”

Chủ đề lúc bấy giờ của Pepsi, “Lựa chọn của thế hệ mới”, là một cách thể hiện khác của chiến lược tuổi trẻ, tâm điểm trong đợt tấn công vào sản phẩm Coca-Cola “già cỗi”.

Tuy nhiên, cũng như phần lớn các công ty, Pepsi-Cola đang có xu hướng đánh mất phương thức chiến lược của mình. Trong hai thập kỷ gần đây, Pepsi sử dụng ý tưởng “thế hệ” chỉ trong khoảng

một phần ba thời gian. Hai phần ba thời gian còn lại, họ lùi sang các chiến dịch khác. Năm 1967: "Taste that beats the others cold, Pepsi pours it on" (tạm dịch: Pepsi – Hương vị mát lạnh, đánh bật tất cả). Năm 1969: "You're got a lot to live, Pepsi's got a lot to give" (tạm dịch: Bạn còn nhiều điều để sống, Pepsi còn nhiều thứ để cho). Và mẫu quảng cáo trầm lặng năm 1983: "Pepsi now" (tạm dịch: Pepsi ngay bây giờ).

Với sản phẩm tiêu dùng, quảng cáo là vũ khí chiến lược quan trọng nhất của thương hiệu. Thay đổi định hướng chiến lược mỗi năm là một bước đi sai lầm. Đừng bao giờ thay đổi nó trừ khi bạn thay đổi hình thức chiến tranh marketing.

Tất nhiên, từ góc nhìn chiến thuật, những ngôn từ, hình ảnh, âm nhạc có thể được thay đổi thường xuyên khi cần thiết. Nhưng chiến lược thì không.

Tuy nhiên, hiệu ứng tổng thể trong các nỗ lực của Pepsi vẫn là làm suy yếu vị thế dẫn đầu của Coke một cách đều đặn. Từ hơn 2,5 lần năm 1960 thành 1,15 lần năm 1985.

Nỗ lực phản công của Coca-Cola

Qua nhiều năm, Coca-Cola đã bỏ lỡ cơ hội ngăn chặn Pepsi vì không tung ra thương hiệu thứ hai trong một cái chai lớn hơn. "Cùng một giá nhưng nhiều gấp đôi" lẽ ra cũng có thể hiệu quả với Coke như đã hiệu quả với Pepsi.

Đó là hàng chính hiệu. coke.

Đây là một trong những khẩu hiệu quảng cáo hiệu quả nhất từng được nhìn nhận. Thông điệp "hàng chính hiệu" lần đầu tiên được Coca-Cola sử dụng vào năm 1970 và kể từ đó, nó thỉnh thoảng được sử dụng lại.

Coca-Cola bán nước giải khát không cồn trong khi Pepsi bán Pepsi. "Khoảng ngừng sảng khoái" và "Mọi thứ sẽ thích thú hơn với Coke" là các ví dụ tiêu biểu.

Năm 1970, cuối cùng Coca-Cola cũng tìm ra chiến lược phòng thủ tốt nhất với người dẫn đầu. Đó chính là vị thế dẫn đầu.

"Đó là hàng chính hiệu." Phát biểu đó hàm ý tất cả mọi thứ khác đều nhái theo thương hiệu Coca-Cola. Tất nhiên, đó chính xác là những gì các loại nước cola khác đã làm.

Chiến lược "hàng chính hiệu" cũng đi kèm với việc công bố "Bí quyết 7X", công thức bí mật của Coca-Cola. Kể từ thời bác sĩ Pemberton, chỉ có vài người biết Bí quyết 7X. Tuyên bố này rất đáng giá vì nó khiến những người uống cola phải bàn tán và tưởng tượng. Nhưng thông điệp hàng chính hiệu không được sử dụng lâu dài. Năm 1975: "Look up, America" (tạm dịch: Nước Mỹ hãy nhìn lên). Năm 1976: "Coke adds life" (tạm dịch: Coke gia tăng hương vị cuộc sống). Năm 1979: "Have a Coke and a smile" (tạm dịch: Uống Coke và mỉm cười).

Đến năm 1982, Coke đã đạt đến đỉnh điểm của sự vô vị với khẩu hiệu: "Coke is it" (tạm dịch: Đó là Coke).

Dù đã dẹp thông điệp "Hàng chính hiệu" nhiều năm trước, Coke vẫn không thể chôn sâu ý tưởng này. Cứ nhắc đến "hàng chính hiệu" là phần lớn mọi người sẽ nói Coca- Cola. Hãy hỏi họ "Đó là ai?" và xem bao nhiêu người sẽ trả lời "Đó là Coke."

Royal Crown: quá ít, quá trễ

Royal Crown, sản phẩm cola đứng số 3 trên thị trường, cố gắng quay trở lại cuộc chơi vào năm 1969 bằng cách thuê Wells, Rich, Greene, đơn vị quảng cáo nổi như cồn năm đó, và tung ra một chương trình quảng cáo lớn.

"Chúng tôi sẽ giết chết Coke và Pepsi," Mary Wells nói. "Mong anh bỏ qua lời nói đó, nhưng chúng tôi thực sự sẽ làm vậy."

Hãy quên những mẫu quảng cáo của Royal Crown đi. Đó không phải là yếu tố chính. Bạn không thể đối đầu trực tiếp với hai ông

lớn như Coke và Pepsi rồi hy vọng giành chiến thắng. (Vào thời điểm đó, chỉ riêng Pepsi cũng có thị phần lớn gấp 4 lần Royal Crown. Ngày nay, con số đó là 10 lần.)

Bạn biết thông điệp quảng cáo của mình đã đi đúng hướng khi truyền thông nói về chủ đề bạn quảng cáo. Mỗi khi có cơ hội, biên tập viên của một tờ báo hay tạp chí sẽ sử dụng cụm từ "hàng chính hiệu" để nhắc đến Coca-Cola. Cuốn sách gần đây nhất của công ty này có tựa đề *Hàng chính hiệu*. Vậy thì tại sao Coke không sử dụng "hàng chính hiệu" trong quảng cáo? (Gợi ý: Nó không sáng tạo. Tức là không mới và khác biệt.)

Royal Crown cola đã thực hiện hàng triệu bài thử nghiệm mùi vị để chứng minh rằng RC cola có hương vị ngon hơn Coca-Cola

Classic (57% so với 43%) và Pepsi-Cola (53% so với 47%). Không quan trọng. Bạn không thể thắng bằng một sản phẩm có mùi vị ngon hơn. Bạn chỉ có thể thắng bằng một cái tên hay hơn hoặc một chiến lược xuất sắc hơn để tạo ra nhận thức tốt hơn.

Khoảnh khắc chói sáng của Royal Crown là vào những năm 1930 khi nó bán nhiều hơn Pepsi-Cola. Đó là thời điểm để Royal Crown hành động. Đến năm 1969, câu chuyện đã cũ: Quá ít, quá trễ.

Mỗi năm trôi qua, thị phần của Royal Crown trên thị trường cola ngày càng nhỏ lại. Một thương hiệu đứng thứ 3, cách hai thương hiệu dẫn đầu một khoảng cách rất xa có thể làm gì?

Tất nhiên, đáp án là thay đổi hình thức chiến tranh và chiến lược marketing. Lựa chọn hợp lý cho Royal Crown là trở thành một công ty du kích. Nguyên tắc đầu tiên của chiến tranh du kích là tìm một phân khúc thị trường đủ nhỏ để phòng thủ.

Có thể Royal Crown nên thiết lập một vị thế địa lý trong một khu vực. Có thể ở phía Nam, nơi Royal Crown mạnh nhất. Nếu cố gắng đánh một trận chiến toàn quốc với nguồn lực hạn chế, họ sẽ bị Coke và Pepsi nhấn chìm. Khi thị trường nước giải khát không cồn lớn lên, sẽ có chỗ cho thương hiệu cola thứ 3 trên kệ hàng.

Trên thực tế, vào đầu thập niên 1960, Royal Crown đã đưa ra một lựa chọn khác.

Trận chiến mũi dùi

Royal Crown khởi đầu thập niên 1960 với một đòn tấn công cạnh sườn đầy mạnh mẽ: Diet Rite Cola. Họ đã khiến các đối thủ phải kinh ngạc. Phải tới ba năm sau, Coca-Cola mới phản ứng lại được bằng Tab, còn Pepsi- Cola thì tung ra Diet Pepsi.

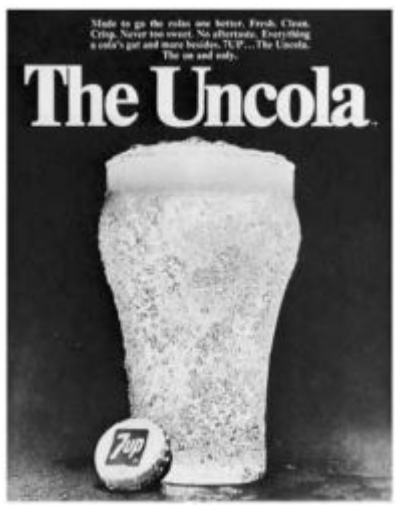
Vào cuối thập niên, Diet Rite là sản phẩm nước giải khát không cồn ít đường bán chạy nhất. Nó chiếm gần một nửa doanh thu của Royal Crown.

Nguyên tắc tấn công cạnh sườn số 3: *Theo đuổi cũng quan trọng như tấn công*. Diet Rite đã thành công bằng một bước đi cạnh sườn táo bạo mà có cả sự giúp sức của Coca- Cola lẫn Pepsi với khoảng thời gian 3 năm. Giờ là thời điểm ra quyết định. Royal Crown có nên tiếp tục triển khai tất cả dòng sản phẩm không? Hay chỉ tập trung nguồn lực vào sản phẩm giành chiến thắng?

Diet Rite và Royal Crown? Jeep và những chiếc xe khách? Các

quyết định chiến lược căn bản này dường như chưa bao giờ được quyết định. Ban lãnh đạo các công ty Mỹ thích để thị trường tự quyết thay họ. Do đó, họ cố gắng đánh bằng hai mũi tấn công với những kết quả có thể đoán trước.

Từ bỏ thương hiệu Royal Crown cola và tập trung tất cả nguồn lực marketing vào thương hiệu Diet Rite Cola đang chiến thắng lẽ ra có thể là bước đi thông minh. Nhưng nếu nhìn lại, Diet Rite là một thương hiệu yếu vì cái tên quá chung chung. Sản phẩm này có thể thành công hơn với một cái tên hay hơn. (Royal Crown cũng là một cái tên yếu. Nó nghe như thể một công ty bán xăng.)



Chương trình quảng cáo duy nhất của 7-Up phản ánh vị thế không cola của thương hiệu này. Công ty này lẽ ra không nên từ bỏ thông điệp đó.

Diet Rite Cola dần chìm vào quên lãng. Một thương hiệu từng thống trị thị trường cola ít đường ngày nay chiếm chưa đến 4% thị phần. Chỉ riêng Diet Coke đã mang về doanh thu cao gấp 14 lần Diet Rite.

Đó là một cuộc chiến không cân sức. Hai thương hiệu kia sử dụng lợi nhuận từ Coke và Pepsi để chi cho thương hiệu cola ít đường. Royal Crown sử dụng lợi nhuận từ Diet Rite để chi cho những đợt tấn công phù phiếm vào các thương hiệu lớn của Coke và Pepsi.

Clausewitz nói: "Hãy tập trung quân." Trận chiến mũi dùi một lần nữa chứng minh tầm quan trọng của phát biểu quân sự chủ chốt này.

Tấn công cạnh sườn bằng sản phẩm không cola

Một tay chơi khác đã thâm nhập từ rất sớm vào thị trường cola là 7-Up. Năm 1968, công ty này định vị mình là thứ nước uống vị chanh không cola. Chiến lược là biến 7-Up trở thành sản phẩm thay thế Coke và Pepsi. Doanh số bán tăng 15% trong năm đầu tiên.

Hầu như bất kỳ vị thế mạnh nào cũng có thể bị tấn công cạnh sườn theo cách này. Thực tế, vị thế hay thị phần càng mạnh thì cơ hội tạo ra một sản phẩm thay thế càng cao. Do đó, trà là sản phẩm thay thế cho cà phê. BMW là sản phẩm thay thế cho Mercedes-Benz. Và 7-Up là sản phẩm thay thế cho Coke và Pepsi.

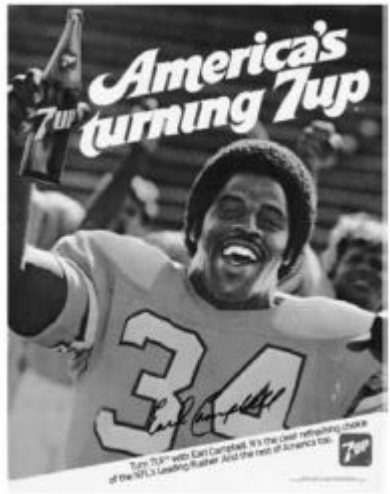
10 năm sau khi chiến dịch không cola được tung ra, Philip Morris mua lại 7-Up với cái giá chưa từng có trước đây: 520 triệu đô-la. Nghĩa là 74 triệu đô-la một lần "lên"[1] .

Vẫn còn say men sau chiến thắng marketing của các thương hiệu Marlboro và Miller Lite, Philip Morris[2] quyết tâm lặp lại chiến thắng này với thương hiệu mới 7-Up. Công ty này tăng gấp đôi ngân sách của 7-Up lên 40 triệu đô-la và triển khai một chiến dịch gọi là "quảng cáo khao khát của bạn."

[1]. Nguyên văn là: "That was $74 million per 'Up'." Ở đây, tác giả chơi chữ: 7-Up có giá 520 triệu đô-la, tức là 7 lần "lên" có giá 520 triệu đô-la, hay 1 lần "lên" có giá: 520 : 7 = 74,28 (triệu đô-la).

[2]. Philip Morris: Công ty sản xuất thuốc lá đa quốc gia của Mỹ.

Mẫu quảng cáo nói: "Nước Mỹ đang biến thành 7-Up," nhưng doanh số bán của 7-Up không được như mong đợi. Năm đó, 7-Up là thứ nước giải khát không cồn duy nhất nằm trong nhóm 10 thương hiệu có doanh số giảm. 7-Up mất 10% thị phần.



Người tiêu dùng không ngu ngốc. Khi họ thấy một mẫu quảng cáo như "Nước Mỹ đang biến thành 7-Up," họ biết nó là quảng cáo vớ vẩn vì nước Mỹ sẽ không biến thành 7-Up.

Vào thời điểm đó, bên cạnh việc nói rằng nước Mỹ đang "biến thành 7-Up," chiến lược của 7-Up là ca hát và nhảy múa. Cách đánh này tấn công vào điểm mạnh nhất của các hãng cola: ca hát và nhảy múa. Không ai ca hát và nhảy múa nhiều bằng Coke và Pepsi. (Nhớ bài hát "Tôi muốn mời cả thế giới một ly Coke" không? Bài hát này thậm chí còn được thu vào những máy hát tự động.)

Nghiên cứu thương hiệu này từ góc nhìn quân sự, chúng ta có thể hiểu lý do vì sao doanh số bán hàng của 7-Up sụt giảm và tại sao chiến lược "biến thành 7-Up" không hiệu quả. Cái 7-Up đã làm trước đó là xác lập một vị thế "thay thế" khác biệt. Bằng cách đó, họ đã giành được thị phần của nước gừng, bia từ rễ cây, nước cam và những sản phẩm thay thế cola khác.

Giờ là thời điểm chuyển sang chiến tranh tấn công, với mục đích đưa ra cho những người uống Coke và Pepsi một lý do để họ không uống cola. Nguyên tắc tấn công số 1: *Yếu tố cân nhắc chính là thế mạnh của người dẫn đầu.*

Những thức uống cola mạnh ở đâu? Đó là hương vị. Hạt cola.

Nguyên tắc tấn công số 2: *Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.* Những thức uống cola yếu ở đâu? Điểm yếu nằm ở hương vị, hạt cola.

Nếu đọc ghi chú trên thân lon Coca-Cola, bạn sẽ thấy những

thành phần sau: nước có gas, đường, màu caramen, axit photphoric, hương vị tự nhiên, caffeine.

Caffeine? Chắc chắn rồi, tất cả nước cola đều chứa caffeine. Chất này nằm trong hạt cola. Và theo quy định liên bang, bạn không thể gọi Coke là nước cola trừ khi nó có chứa caffeine.

Ai là người uống nước giải khát không cồn? Trẻ em. Đó là một quá trình mua sản phẩm hai bước. Phụ huynh bước vào siêu thị; trẻ em mở tủ lạnh.

Điều trớ trêu là Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ yêu cầu cola phải có caffeine (khi biết quá trình xử lý hạt cola sẽ làm mất caffeine tự nhiên). Do đó, Coca- Cola phải mua caffeine từ những công ty như General Foods. Các bậc phụ huynh cho trẻ uống Coca-Cola đang trao cho chúng thứ caffeine đã được loại bỏ khỏi hộp Sanka[1] của họ.

[1]. Sanka: Thương hiệu cà phê khử caffeine của Mỹ.

Kể từ khi cuốn sách này được xuất bản, 7-Up đã thay đổi định hướng và giới thiệu 7-Up Plus, một sản phẩm có chứa caffeine. Sau đó, họ giới thiệu sản phẩm Mixed Berry 7-Up Plus không caffeine có hương vị trái cây. Chẳng lạ gì, doanh số bán của 7-Up tiếp tục sụt giảm.

Từ điển nói gì về caffeine? "Một loại ancaloit kết tinh có vị đắng xuất hiện trong cà phê, trà và hạt cola, có tác dụng kích thích tim và hệ thần kinh trung ương."

Các bậc phụ huynh không muốn kích thích bọn trẻ. Họ muốn chúng bình tĩnh. Trẻ em đã đủ hiếu động rồi. (Thuốc giảm căng

thẳng thần kinh cho trẻ em sẽ bán chạy nếu Hoffmann-La Roche quảng cáo sản phẩm này.) Chúng tôi đã trình bày ý tưởng "không caffeine" cho 7-Up vào đầu năm 1980. Mẫu quảng cáo truyền hình nguyên mẫu nói: "Bạn không muốn cho trẻ em uống cà phê. Vậy tại sao lại cho trẻ uống cola chứa caffeine chứ? Hãy cho chúng uống thứ nước không cola, không caffeine: 7-Up."

"Không bao giờ," Phó Chủ tịch Marketing của 7-Up thốt lên khi nghe ý tưởng này. "Chúng tôi sẽ không bao giờ quảng cáo sản phẩm bằng cách này."

Chà, không bao giờ xảy ra rất nhanh khi bạn bắt đầu mất thị phần. Đầu năm 1982, 7-Up giới thiệu chiến lược "không caffeine". Thông điệp trên lon 7-Up là "Chưa bao giờ và sẽ không bao giờ có caffeine."

Nhưng 7-Up đã mắc hai sai lầm chiến lược. Đầu tiên, họ giới thiệu một loại cola loại bỏ caffeine có tên là Like. Họ tự chia quân và khiến người tiêu dùng bối rối. Thứ hai, họ quên mất thông điệp không cola. Chỉ nói rằng Coke và Pepsi chứa caffeine, còn 7-Up không có caffeine là không đủ. Họ cần phải nhắc người tiêu dùng rằng 7-Up là thứ nước không cola, sản phẩm thay thế cho Coke và Pepsi.

Tuy nhiên, chiến lược không caffeine vẫn mang lại cho 7-Up những thắng lợi nhất định. Và 7-Up leo từ vị trí thứ 4 lên thứ 3 trong bảng xếp hạng thị trường nước giải khát không cồn.

Không lâu sau, 7-Up mất đi sự tập trung. Chiến lược không caffeine biến thành "không màu nhân tạo".

Không màu nhân tạo? Vậy còn hương vị thơm ngon (và đầy màu sắc) của Jello thì sao? Từ kem làm bánh đến Kool-Aid, đầu bếp đều phải sử dụng màu nhân tạo.

Gần đây, 7-Up đã quay trở lại chiến dịch không cola. Họ tung ra ba chiến dịch lớn chỉ trong vài năm. Mục đích của cuộc chiến marketing là tạo ra sự bối rối trong hàng ngũ đối phương chứ không phải chính bản thân bạn. 7-Up sẽ cần thời gian để gỡ rối bản thân.

RC 100 là sản phẩm cola không caffeine đầu tiên dù chẳng ai nhớ đến nó vì cái tên quá tồi. Một ngành hàng mới cần một cái tên mới.

Sự hỗn độn và rối rắm của thị trường cola

Thực tế, chiến dịch "không caffeine" làm chính xác những gì một đợt tấn công nên làm. Nó tạo ra sự hỗn độn và rối trí cho đội ngũ của Coke và Pepsi.

"Mẫu quảng cáo của 7-Up về caffeine chọc tức ngành nước giải khát không cồn," theo *The Wall Street Journal*. Trong một phát biểu chính thức, PepsiCo gọi chiến dịch của 7-Up là "không phục vụ lợi ích của công chúng vì thổi phồng những lo lắng sức khỏe chưa được kiểm chứng bằng các chiến thuật hù dọa." Các nhà marketing của Pepsi "tin tưởng hoàn toàn" rằng caffeine không mang lại rủi ro sức khỏe nào.

Theo tôi, người phát ngôn của PepsiCo đã phản ứng quá mức. Chưa đầy sáu tháng sau, PepsiCo tung ra Pepsi Free phiên bản bình thường và phiên bản ít đường.

Những công ty khác cũng theo sau: Coca-Cola, Royal Crown, Dr. Pepper. Thậm chí Sunkist cũng loại bỏ caffeine. (Caffeine thì liên quan gì đến nước soda cam chứ?")

Các đối thủ đều chú ý đến caffeine. Các thương hiệu chưa bao giờ

có caffeine bắt đầu tuyên bố mình không có caffeine, như Sprite hay nước gừng Canada Dry.

Chúng ta cũng nên nhắc đến RC 100. Trong toàn bộ lịch sử chiến tranh cola, RC 100 hầu như chẳng để lại dấu ấn nào. Nhưng RC 100 là thức uống cola không caffeine đầu tiên. Được Royal Crown tung ra năm 1980, sản phẩm này nhanh chóng cất cánh. Nhưng tương tự Diet Rite Cola, RC 100 bị bóp nghẹt bởi những sản phẩm có chứa caffeine từ Coke và Pepsi. Là người đầu tiên chưa đủ. Bạn phải là người đầu tiên và sở hữu nhiều nhất.

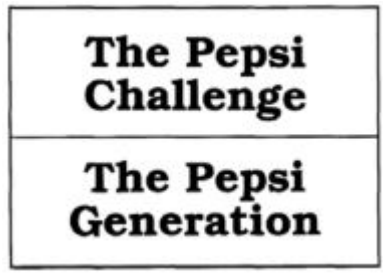
Trận chiến mũi dùi: vòng 2

Tiếng súng nổ ra vào tháng 8 năm 1982 ở Radio City Music Hall, New York nơi Coca-Cola giới thiệu Diet Coke, sản phẩm đầu tiên mang tên Coke kể từ khi sản phẩm nguyên bản được tung ra vào năm 1886.

Chưa từng có sản phẩm nào khi tung ra thị trường đạt được thành công ban đầu rực rỡ như vậy. "Nếu có điều gì chắc chắn trong marketing, dường như đó là Diet Coke," tờ *The New York Times* đăng tải.

"Diet Coke sẽ thành công trên con đường trở thành thứ nước giải khát không cồn phổ biến thứ hai trong lịch sử Coca-Cola," tờ The *Wall Street Journal* dự đoán.

Theo ý kiến riêng của chúng tôi, Coca-Cola lẽ ra sẽ tốt hơn nếu không tung ra Diet Coke mà thay vào đó tập trung một phần lớn nguồn lực vào Tab, thương hiệu ít đường của hãng. Trước khi Diet Coke ra đời, Tab là thương hiệu cola ít đường dẫn đầu thị trường, có doanh số cao hơn Diet Pepsi 32%.



Pepsi-Cola đã do dự giữa hai chiến lược rất tốt. Công ty này lẽ ra nên chọn một trong hai và liên tục theo đuổi nó.

"Thứ nước giải khát không cồn bán chạy nhất trong khoảng thời gian ngắn chưa từng thấy," biên tập viên Jesse Meyers của *Benverage Digest* viết.

Các nhà quản lý ở Atlanta cũng không cần khiêm tốn khi khoe đứa con mới nhất của mình.

"Diet Coke là tin vui quan trọng nhất trong toàn bộ lịch sử 96 năm của Coca-Cola và nhiều khả năng là một sự kiện nổi bật trong ngành nước giải khát không cồn những năm 1980," Brian G. Dyson, Chủ tịch Coca-Cola USA nói.

Sau tất cả những lời nói có cánh này, bạn phải can đảm lắm mới dám buộc tội Coke tự bắn vào ví mình. Tuy nhiên, trong dài hạn, đó chính là những gì họ làm.

Chắc chắn, trong ngắn hạn, Diet Coke là một thành công lớn. (Tương tự như Diet Rite Cola và RC 100.) Diet Coke dường như an tâm nằm ở vị trí thứ 3 sau Coke và Pepsi. Nhưng với cái giá nào?

Đầu tiên là Tab. Vào cái năm Diet Coke ra đời, Tab có 4,3% thị phần trong ngành nước giải khát không cồn. Khi Diet Coke cất cánh, Tab nhằm miền Nam thẳng tiến. Năm 1984, thị phần của Tab giảm còn 1,8%.

Do đó, Coca-Cola đã làm những gì mà một khách hàng thường làm khi mắc sai lầm. Họ sa thải công ty quảng cáo thương hiệu Tab và thay thế mẫu quảng cáo. Liệu Tab có lật ngược thế cờ không? Không, trừ khi Coke từ bỏ sản phẩm ít đường của mình.

Thứ hai là Coca-Cola. Vào cái năm Diet Coke ra đời, Coke nắm giữ 23,9% thị phần, sau đó giảm xuống 21,7% vào năm 1984.

Vậy đó. Thị phần của Diet Coke hầu như gần bằng thị phần đã mất

của Tab và Coca-Cola.

Thách thức Pepsi

Một bước đi chiến lược khác của Pepsi vào giữa thập niên 1970 cũng xứng đáng được nhắc đến. Mang tên "Thách thức Pepsi", nó là một loạt bài kiểm tra mù với hai lon cola không ghi thương hiệu. Trong các bài kiểm tra, những người tham gia thích Pepsi hơn Coke theo tỷ lệ 3:2. Kết quả này được công bố trên truyền hình.

Đó là một chiến lược tốt, phải không? Có lẽ vậy, vì nó xoáy vào điểm yếu của một sản phẩm mạnh. Vì Pepsi ngọt hơn Coke khoảng 9%, trong đợt thử sản phẩm đầu tiên, thắng lợi thuộc về Pepsi. (Vị ngọt ủng hộ thế hệ Pepsi. Không thứ gì là quá ngọt với một đứa trẻ 12 tuổi.)

Thích New Coke 55%
Thích Old Coke 19%
Không phân biệt 26%

Trong bài kiểm tra mù, người tham gia thích New Coke hơn phiên bản nguyên thủy gấp 1,5 lần.

Thích New Coke 13%
Thích Old Coke 59%
Không phân biệt 28%

Khi người tiêu dùng biết thương hiệu họ đang nếm, kết quả đảo nghịch. Người tiêu dùng giờ đây thích Coke nguyên bản hơn New Coke theo tỷ lệ 4:1. Trong thị trường cola, bia và tất cả các loại thức uống, người tiêu dùng có xu hướng "uống nhãn hiệu". Rượu vang đắt tiền trong cái chai đắt tiền có mùi vị ngon hơn rượu vang rẻ tiền trong cái chai rẻ tiền, thậm chí dù mùi vị của hai loại rượu này hoàn toàn giống nhau.

Nhưng đó không phải là một chiến lược tốt trong vai trò một mũi tấn công trực diện thứ hai theo sau một đợt tấn công lớn của Pepsi. Sản phẩm đứng thứ 2 không đủ nguồn lực để phát động hai

chiến dịch. Nguyên tắc tấn công số 3: *Triển khai cuộc tấn công vào mặt trận càng hẹp càng tốt.*

Nhưng khi đó, Coca-Cola đã làm một điều mà người dẫn đầu không bao giờ nên làm. Sau nhiều năm chống lại thách thức Pepsi, Coca-Cola bất ngờ công khai thay đổi công thức để ngọt như Pepsi-Cola.

Giờ đây, hàng chính hiệu đã không còn chính hiệu nữa. Coca-Cola đã tự hủy hoại vị thế của mình.

Vấn đề không nằm ở chỗ thay đổi công thức. Vấn đề nằm ở chỗ thông báo về thay đổi đó. Phần lớn các công ty đều ít nhiều điều chỉnh công thức qua thời gian. Coca- Cola cũng làm vậy, nổi tiếng nhất là việc thay xi-rô bắp fructozơ cao bằng đường mía.

Với rất nhiều công ty "mới, cải tiến", đó là cách thức marketing để sống còn.

Điểm khác trong tình huống của Coca-Cola là vị thế "hàng chính hiệu". Trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, hương vị Coca-Cola không đổi là cái đã trấn an người tiêu dùng rằng họ không già đi. Từ bỏ chai Coke cũ đã là tệ hại rồi. Giờ họ còn từ bỏ luôn công thức.

Sự trở lại của hàng chính hiệu

Chưa đầy ba tháng sau khi giới thiệu "Coca-Cola Mới," đội quân Atlanta bầm dập đầy mình quyết định bỏ cuộc. Họ tuyên bố hàng chính hiệu sẽ quay trở lại với cái tên mới: Classic Coke.

Sự trở lại của hàng chính hiệu đã khai tử New Coke. Chúng tôi dự đoán New Coke sẽ nhanh chóng biến mất.

Nhận thức mạnh hơn thực tế. Dù các bài kiểm tra cho thấy New Coke có mùi vị ngon hơn Coke cũ, người tiêu dùng vẫn không tin vào thực tế đó. Rốt cuộc, Coke nguyên bản là hàng chính hiệu. Làm gì có cái nào ngon hơn hàng chính hiệu?

Nhận thức ảnh hưởng đến mùi vị và đánh giá của con người. Trận chiến diễn ra trong tâm trí khách hàng. Trong tâm trí khách hàng không có thực tế. Chỉ có nhận thức. Nhận thức là thực tế.

Mỗi khi đi ngược lại nhận thức trong tâm trí khách hàng, bạn sẽ thua cuộc. Xerox có nghĩa là máy photocopy trong tâm trí, do đó, bạn không thể nào thành công bằng cách marketing một chiếc

máy tính Xerox.

Các công ty không bao giờ rút kinh nghiệm. Chiếc Volkswagen Phaeton (giá bán từ 66,5151 đô-la đến 98,215 đô-la) là một thảm họa. Như một người đánh giá xe đã nói: "Có hai lỗi nhỏ. Huy hiệu Volkswagen ở lưới tản nhiệt và thùng sau xe."

Khi bạn rơi vào vòng xoáy mở rộng dòng sản phẩm, mọi thứ chuyển từ xấu sang tồi tệ. Trở về năm 1985, Coca-Cola có tám sản phẩm cola. Giờ nó có 14 sản phẩm, bao gồm những sản phẩm kỳ lạ như Coca- Cola Zero, Diet Coke với Splenda, và Coca-Cola C2. Coca-Cola đang cân nhắc một sản phẩm cola có mùi cà phê nữa dù sản phẩm này đã thất bại khi thử nghiệm thị trường năm 1996. Chẳng có gì lạ khi vị thế của Coca-Cola ngày càng suy yếu trên thị trường.

Volkswagen nghĩa là những chiếc xe nhỏ, bền bỉ, đáng tin cậy. Do đó, Volkswagen không thể bán những chiếc xe đắt tiền cho đến khi giới thiệu thương hiệu Audi.

Coca-Cola thay đổi công thức tức là đi ngược lại nhận thức "hàng chính hiệu." Công khai quay trở lại sản phẩm cũ nghĩa là thừa nhận công ty đã phạm sai lầm. Coca-Cola đã tự làm suy yếu vị thế của mình trong tâm trí người dùng.

Lần đầu tiên trong lịch sử, vị thế dẫn đầu của Coca- Cola bị đe dọa nghiêm trọng. Pepsi có cơ hội tốt trong tương lai gần để leo lên vị trí dẫn đầu trong ngành hàng cola.

Thách thức caffeine

Khả năng đánh trả thách thức Pepsi của Coke bị ảnh hưởng bởi một hướng đánh khác. Trong nỗ lực bảo vệ bản thân khỏi những đợt tấn công "không caffeine" của 7-Up, Coca-Cola tung ra những phiên bản không caffeine cho ba thương hiệu cola. Do đó, giờ đây, Coke có tám sản phẩm khác nhau và một mớ hỗn độn rối rắm. (Classic Coke, New Coke, Cherry Coke, Diet Coke, Tab, Caffeine-Free New Coke, Caffeine-Free Diet Coke và Caffeine-Free Tab).

Coca-Cola rõ ràng không nhận ra rủi ro từ những sản phẩm cola không caffeine. Hãy nhìn vào cà phê. Khi doanh số bán các thương hiệu không caffeine tăng, lượng tiêu thụ cà phê nhìn chung giảm.

Một thời gian sau, mọi người không uống Coke vì nó chứa caffeine và họ không uống Coke không caffeine vì nó không phải "hàng chính hiệu".

Việc thay đổi công thức và tung ra các thương hiệu không caffeine tạo ra những vấn đề nhãn tiền cho Coca- Cola. Thậm chí người tiêu dùng trung thành với Coca-Cola qua quãng thời gian khủng hoảng tuổi trung niên cũng gặp khó khăn khi mua sản phẩm của công ty này, chẳng hạn:

"Bán cho tôi một ly Coke."

"Anh thích uống Classic Coke, New Coke, Cherry Coke hay Diet Coke?"

"Tôi thích Diet Coke."

"Anh thích loại thường hay loại không caffeine?"

"Mệt quá. Cho tôi một ly 7-Up."

12
Cuộc chiến bia

Rất nhiều người cho rằng chỉ cố gắng phân nửa cũng hiệu quả. Nhảy vừa dễ hơn nhảy cao, nhưng không ai muốn băng qua một con mương rộng bằng cách băng qua nửa con mương trước.

KARL VON CLAUSEWITZ

Các nhà marketing bia đã áp dụng tư duy quân sự từ rất lâu. Chốn linh thiêng dành cho đội quân marketing của Anheuser-Busch là phòng hội thảo ở tầng chín tại trụ sở công ty được biết đến với tên gọi "phòng chiến tranh". Bên trong, các bản đồ với những mũi tên đen chỉ lên xuống được treo la liệt trên tường để phản ánh hiệu quả của công ty và các đối thủ.

Kể từ Thế chiến thứ II, đa phần các mũi tên đen ở Anheuser-Busch đều hướng lên trên.

Bước đột phá của Budweiser

Sau chiến tranh, ngành bia trải qua một giai đoạn bất ổn. Thương hiệu số 1 lúc bấy giờ là Schlitz, sản phẩm bia đã mang lại tên tuổi cho vùng Milwaukee.

Nhưng sau khi Paree xuất hiện, Milwaukee dường như không còn nổi tiếng nữa. Do đó, bên dưới Hội trường Quân đoàn Mỹ và Hội Cựu Chiến binh, các cựu chiến binh bắt đầu thử các thương hiệu khác, nổi tiếng nhất là Budweiser, ông hoàng của các loại bia.

Vị trí dẫn đầu thay đổi qua lại. Năm 1951 và 1952, Schlitz nắm vị trí dẫn đầu. Năm 1953 và 1954, đó là Budweiser. Năm 1955 và 1956 lại là Schlitz.

Đó là những năm quan trọng khi chỉ nỗ lực phân nửa là không đủ.

Sự thật là, chiến thắng có thể thuộc về một trong hai thương hiệu này. Chỉ thêm vài triệu đô-la quảng cáo có thể quyết định ai là người chiến thắng. Tuy nhiên, thông thường, các công ty trong những tình huống này lại không đánh giá cao lợi thế dài hạn to lớn mà một khác biệt biên độ nhỏ trong một năm mang lại.

Trong giai đoạn quan trọng này, các quản lý cấp cao thường đặt câu hỏi sai về đề nghị gia tăng ngân sách quảng cáo. Họ thường hỏi: "Lợi nhuận trên đầu tư là bao nhiêu?"

Tháng 5 năm 1979, rất nhiều chuyên gia, bao gồm các biên tập viên của tờ tạp chí này, dự đoán rằng Miller sẽ nghiền nát Budweiser trong "cuộc chiến bia". Chuyện đó đã không xảy ra vì những lý do sẽ được giải thích ở chương này.

Một trong những lý do dẫn đến thành công của Budweiser chính

là cái tên. Budweiser, tên ngắn gọn là "Bud", là cái tên dễ nhớ hơn Schlitz. Cái tên Schlitz cũng đi kèm với những nghĩa phụ tiêu cực. Những đứa trẻ ở Miwaukee thường nói: "Bia Pabst trong cái ly nhưng bia Schlitz trong cái quần dài."

Đáng ra họ nên hỏi: "Chúng ta phải chi bao nhiêu để đảm bảo chiến thắng?"

Clausewitz chỉ ra rằng đôi khi ranh giới giữa thắng và thua chỉ là "một khác biệt nhỏ giữa người chiến thắng với kẻ bại trận bị giết, bị thương, bị bắt làm tù binh hay một khẩu pháo mất đi trên chiến trường."

Năm 1957, Budweiser lại dẫn đầu, cao hơn 1,5 điểm phần trăm, và chưa bao giờ bị qua mặt kể từ đó. Cuộc đua song mã biến thành một trận thảm sát. Ngày nay, Budweiser có thị phần cao hơn Schlitz tới 20 lần.

Vài người uống bia nói rằng chiến thắng của Budweiser là do sản phẩm của Schlitz kém hơn. Và điều đó đúng khi Schlitz là chủ đề bàn luận của ngành vào cuối thập niên 1960 khi nó xây dựng các nhà máy sản xuất bia có hiệu suất cực cao và cắt giảm chu kỳ nấu bia, một hành động mà người sành bia cho rằng làm ảnh hưởng đến hương vị bia.

Có lẽ vậy, nhưng đó là một thập kỷ sau khi Schlitz đã mất vị trí dẫn đầu vào tay Budweiser. Lịch sử ngành marketing (cũng như chiến tranh) đã chứng minh rằng khi một bên vượt lên trên và có xung lực cao hơn, mọi thứ sẽ đi từ xấu sang tồi tệ. Kẻ giàu giàu lên, người nghèo thì nghèo đi.

Heineken đột kích

So với cú đột phá của Bud, Heineken hầu như chiến thắng mà không sứt mẻ chút nào. Tất nhiên, khác biệt là thị phần mới của Budweiser đến hoàn toàn từ thiệt hại của Schlitz. Heineken hầu như không có đối thủ cạnh tranh.

Là sản phẩm bia nhập khẩu lớn đầu tiên ở Mỹ sau chiến tranh, Heineken dễ dàng thiết lập vị thế mạnh trên thị trường. Đó là một đợt tấn công cạnh sườn điển hình vào điểm không được phòng thủ. Nhưng phần quan trọng nhất trong chiến lược của Heineken đến sau đó.

Nguyên tắc tấn công cạnh sườn số 3: *Theo đuổi cũng quan trọng như tấn công.* Trong những năm đầu, Heineken liên tục đổ tiền

vào marketing, đặc biệt là quảng cáo. Mỗi năm, Heineken đều chi nhiều tiền hơn các đối thủ bia nhập khẩu khác.

Thương hiệu đầu tiên tấn công Heineken là Lowenbrau của Munich. Với bao bì cực kỳ bắt mắt cùng chai bọc giấy màu xanh dương, xanh lá và bạc, Lowenbrau tung ra chiến dịch quảng cáo ngoạn mục vẫn còn được nhắc đến ngày nay.

"Nếu hết Lowenbrau... hãy gọi sâm-panh." Đó là một chiến dịch đầy kịch tính, bắt mắt và đáng nhớ nhưng hoàn toàn sai lầm với Lowenbrau.

Một mẫu quảng cáo tuyệt vời nhưng sai thương hiệu.

So sánh bia với sâm-panh (một ý tưởng bắt nguồn từ Miller High Life) rất có lợi cho Heineken vì họ sẽ mở rộng thị trường bia nhập khẩu giá cao.

Vấn đề của Lowenbrau không phải là quy mô thị trường. Đó là câu chuyện sau này. Vấn đề của Lowenbrau là Heineken. Lowenbrau nên tấn công trực tiếp để giành lãnh thổ. Đầu tiên, bạn phải sở hữu thị trường trước, sau đó bạn mới bắt đầu phát triển thị trường.

Nguyên tắc tấn công số 2: *Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.* Heineken là sản phẩm bia nhập khẩu – đó là thế mạnh – nhưng được nhập khẩu từ đâu?

Hà Lan. Đó là điểm yếu. Hà Lan nổi tiếng với cối xay gió, phô mai và những con kênh chứ không phải bia.

Pháp nổi tiếng với rượu vang; Đức nổi tiếng với bia. Đây là những vị thế xác lập trong tâm trí của người uống bia Mỹ. Lowenbrau (hoặc một thương hiệu bia Đức khác) lẽ ra có thể sử dụng những vị thế tâm trí này để khai thác điểm yếu trong hệ thống phòng thủ của Heineken.

Nguyên tắc tấn công số 3: *Triển khai cuộc tấn công vào mặt trận càng hẹp càng tốt.* Lowenbrau lẽ ra nên nói: "Bạn đã thử loại bia ngon nhất từ Hà Lan, hãy thử loại bia ngon nhất từ Đức." Hãy quên hoa bia, mạch nha và sự quan tâm dịu dàng của người nấu bia với 400 năm truyền thống chất lượng đi. Hãy đánh đối thủ bằng một đòn đánh hẹp, tập trung khai thác điểm yếu của Heineken.

Người uống bia có thể hỏi vì sao những loại bia ngon nhất được nấu ở Đức nhưng thương hiệu bia nhập khẩu hàng đầu lại đến từ Hà Lan?

Các chuyên gia marketing sẽ trả lời là vì Heineken đã làm tốt công việc của mình. Đúng, nhưng đó không phải đáp án thực.

Đáp án thực: Heineken được mặc định là thương hiệu thống trị, là thương hiệu số 1 với 40% thị phần bia nhập khẩu (vì không ai chống lại nó).

Sau đó, Miller Brewing mua lại quyền sử dụng tên thương hiệu Lowenbrau và bắt đầu nấu bia ở Mỹ. Mục tiêu của chiến lược Lowenbrau mới là Michelob của Anheuser-Busch.

Anheuser không hề nao núng. Công ty này cản đà tăng trưởng của Lowenbrau bằng cách buộc tội thành công thương hiệu này quảng cáo sai sự thật và bán bia với giá nhập khẩu trong khi nó thật ra được sản xuất ở Mỹ.

Thanh gươm mà Lowenbrau không nhặt lên khi vẫn còn là thương hiệu bia nhập khẩu cuối cùng đã được sử dụng để chống lại chính họ.

Hiện tại, một thương hiệu bia Đức đang cố gắng nhặt thứ vũ khí mà Lowenbrau đã không sử dụng.

"Từ nổi tiếng nhất trong tiếng Đức là… Beck's," một mẫu quảng cáo truyền hình điển hình của Beck's. Nhưng Beck's gặp phải rất

nhiều chướng ngại.

Beck's là kẻ đến sau. Heineken đã xây dựng vị thế dẫn đầu vững chắc. Beck's là một cái tên Đức yếu hơn so với nhiều thương hiệu Đức khác trên thị trường: Schlitz, Pabst, Budweiser, Busch, Heileman, Blatz, Schaefer, Meister-Brau. Tất cả đều có cái tên kiểu Đức và được nấu ở Mỹ.

Tuy nhiên, bất chấp những điểm yếu đó, Beck's hiện nay là thương hiệu bia nhập khẩu đứng thứ 3 thị trường. Đây là ví dụ về những gì có thể xảy ra khi khai thác điểm yếu của người dẫn đầu.

Vị trí thứ 3 cách rất xa vị trí dẫn đầu. Heineken vẫn đang vượt xa Beck's với doanh số cao hơn gấp 5 lần.

Sớm muộn gì thì công ty bia hàng đầu nước Mỹ, Anheuser-Busch, cũng phải phản ứng lại trước sự xâm lấn của Heineken.

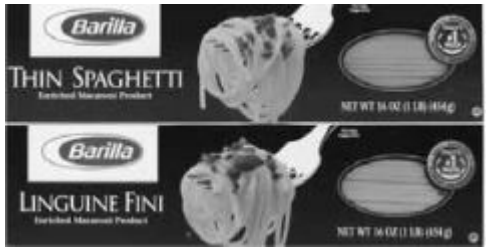
Đòn phản công của Anheuser

Phản ứng kinh điển của người dẫn đầu là "tôi cũng vậy". Nói cách khác, Anheuser có thể hợp tác với một nhà sản xuất bia châu Âu (ưu tiên Đức) để nhập khẩu một trong những thương hiệu từ quốc gia này. Đây là chiến lược ngăn chặn điển hình, nguyên tắc phòng thủ số 3.

Không may thay, Anheuser phải chờ quá lâu để chiến lược ngăn chặn đó phát huy hiệu quả. Tới tận năm 1963, họ cuối cùng mới phản đòn trước mối hiểm họa đến từ Heineken.

Họ sử dụng một chiến lược vừa đơn giản vừa thông minh. Đi ngược lại ý tưởng thương hiệu bia nhập khẩu giá cao đầu tiên, Anheuser-Busch tung ra dòng sản phẩm bia Mỹ giá cao đầu tiên. Sau đó, sản phẩm bia này được trao cho một cái tên cũng rất cao giá, Michelob. Và để ý tưởng thành công, chiếc chai Michelob cũng được thiết kế đắt tiền. (Và tất nhiên, Michelob cũng rất đắt tiền, một bước đi thường quá hiển nhiên đến nỗi bị các công ty muốn đi trên cả hai con đường coi nhẹ.)

"Michelob thượng hạng" – loại bia mà bạn uống khi ngồi trên máy bay. Sau đó, thông điệp quảng cáo về loại sản phẩm này là: "Michelob sinh ra để uống vào cuối tuần."



Một ví dụ ấn tượng của việc sử dụng vị thế của quốc gia xuất xứ để đối đầu với người dẫn đầu thị trường là mì ống Barilla. Sau ba năm gia nhập thị trường Mỹ với thông điệp "Mì ống số 1 của Ý", Barilla trở thành thương hiệu mì ống số 1 ở Mỹ. Đó là kết quả khá tốt khi phải cạnh tranh với hàng loạt đối thủ như Ronzoni, Mueller's, Creamette, San Giorgio và American Beauty. Thương hiệu dẫn đầu thị trường trước đó (Ronzoni) thuộc sở hữu của Hershey Foods, một cỗ máy marketing đáng sợ. Barilla có thị phần cao hơn đối thủ này từ 5 đến 10%. Vấn đề là Barilla được sản xuất ở Ohio.

(Bạn muốn uống một thứ gì đó ngon hơn vào cuối tuần phải không?)

Michelob rất thành công và thu về lợi nhuận rất cao. Vào thời kỳ đỉnh cao năm 1980, Michelob chiếm gần 6% thị phần ngành bia của Mỹ. Michelob không chỉ vượt qua Heineken, nó còn bán nhiều hơn gấp đôi tổng số tất cả các loại bia nhập khẩu khác cộng lại.

Sau đó, Michelob bắt đầu xuống dốc, nhưng đó là câu chuyện xảy ra sau này.

Sự trỗi dậy của Miller

Năm 1970, Philip Morris mua lại Miller Brewing. Thế giới bia đã thay đổi từ đó.

Có thể khó hình dung, nhưng năm đó, Miller đứng vị trí thứ 7 trong ngành bia sau Anheuser-Busch, Schlitz, Pabst, Coors, Schaefer và Falstaff.

Tuy vậy, Miller sở hữu hai thứ: tiền của Philip Morris và một chiến lược rõ ràng, nhất quán.

Mục tiêu là Budweiser. Cũng như tất cả người dẫn đầu, "Ông hoàng của các loại bia" là sản phẩm dành cho mọi người. Sử dụng chiến thuật ưa thích của Napoleon khi đối mặt với một kẻ thù bố phòng dàn trải, Miller đánh ngay vào giữa tuyến phòng ngự, trái tim của thị trường bia.

“Đã đến Giờ Miller,” mẫu quảng cáo truyền hình nói. Giờ Miller là khoảng thời gian xả hơi của người công nhân, tương tự như giờ cốc-tai của nhân viên văn phòng. Thông điệp của Miller hàm ý rằng bạn đã làm việc chăm chỉ và xứng đáng được hưởng thụ.

Joe Sáu Múi (ý nói những người công nhân), những người uống bia rất nhiều, thích thú trước ý tưởng này. Nhưng không phải ngay lập tức. Miller mất ba năm để xoay chuyển doanh số bán hàng, thậm chí dù công ty này đã chi ra số tiền quảng cáo nhiều gấp đôi trên mỗi thùng bia so với những đối thủ còn lại trong ngành.

(Phản ứng chậm chạp trước quảng cáo là điển hình với những sản phẩm “cá nhân” như bia, thuốc lá, cola. Khi uống một thương hiệu bia trong một nhà hàng hay quán rượu, bạn không chỉ giải khát, bạn đang đưa ra một tuyên bố về bản thân. Bạn phải cảm thấy thoải mái về thương hiệu trước khi sẵn sàng đưa ra phát biểu công khai. Điều này cần thời gian.)

Một khi khái niệm “người công nhân” cất cánh, Miller qua mặt Falstaff, Schaefer, Coors, Pabst và Schlitz để trở thành thương hiệu đứng số 2 ở Mỹ.

Cuối cùng, Budweiser phải phản ứng. “Sau những mệt nhọc, đây là chai Bud dành cho bạn,” Ông hoàng của các loại bia tuyên bố trong một phiên bản biến thể theo chủ đề lao động-tưởng thưởng của Miller.

Thành công của Miller với tầng lớp công nhân lao động khá hài hước khi nhìn vào thực tế rằng thương hiệu này có xuất thân rất nhã nhặn. Miller High Life, Sâm-panh của Bia là dòng chữ trên nhãn chai.

High Life (Cuộc sống thượng đẳng)? Không ai gọi một thương hiệu là High Life cả. Mọi người nhìn vào nhãn chai nhưng không đọc chúng. Thương hiệu là Miller. Đó là những gì radio và truyền hình nói. Đã đến Giờ Miller. Không phải đã đến Giờ Sống Thượng Đẳng.

Đưa một thương hiệu câu lạc bộ đồng quê vào quán bar ở khu phố không phải là vấn đề. (Đi theo hướng ngược lại sẽ khó khăn hơn.) Vấn đề là cái tên. Khác biệt lớn giữa nhãn chai và yêu cầu của người uống bia sẽ khiến Miller phải rất nhức đầu trong những năm tới.

Sự ra đời của Lite

Năm 1975, Miller Brewing giới thiệu Lite. “Tất cả những gì bạn luôn muốn trong một chai bia… và nhẹ hơn.”

Lite là một bước đi cạnh sườn kinh điển. Nó đi theo xu hướng sản phẩm nhẹ xuất hiện trong ngành hàng khác. Ví dụ, rượu vang thay cho rượu mạnh. Bước đi này tuân thủ từng câu từng chữ trong nguyên tắc tấn công cạnh sườn.

1. Vùng không tranh chấp. Không có thương hiệu bia “nhẹ” toàn quốc nào. Chỉ tồn tại vài thương hiệu bia địa phương hay du kích. Một số thương hiệu bia nhẹ đã được tung ra và thất bại. Ví dụ, Gablinger’s là một thất bại đình đám. (Người uống bia rất xem trọng thương hiệu. Quảng cáo có thể gây cười – như trường hợp của Lite – nhưng sản phẩm thì không được vậy. Gablinger’s là cái tên không đủ nghiêm túc cho một thương hiệu bia[1].)

[1]. Theo các chuyên gia marketing, Gablinger’s được phát âm gần giống tên của một loại xúc xích của Ba Lan.

2. Bất ngờ chiến thuật. Lite khiến các đối thủ hoàn toàn bất ngờ. Không hề thử nghiệm marketing, không có những lời đồn đoán trên báo chí. Bùm! Lite được giới thiệu và triển khai trên toàn quốc nhanh nhất có thể. Schlitz phải mất một năm mới phản ứng kịp với Schlitz Light. Và Anheuser-Busch mất hai năm để cho ra Natural Light.

Một ngày trước khi Lite được tung ra, chúng tôi ngồi trên taxi với một vị quản lý của Miller Brewing. Người này nói: “Hãy xem báo ngày mai, chúng tôi đã làm theo đề nghị định vị của anh.” Do đó, hôm sau chúng tôi đọc báo và nó ở đó: một mẩu quảng cáo toàn trang tuyên bố sự xuất hiện của loại bia nhẹ đầu tiên. Đó chắc hẳn là đợt tung sản phẩm hiệu quả nhất từ trước đến giờ, ngoại trừ

một điểm: cái tên. Về mặt pháp lý, Miller Brewing có thể bảo vệ cái tên Lite, nhưng không thể ngăn các công ty khác sử dụng những cái tên Light (nhẹ) chung chung. Vì vậy, để khác biệt hóa Lite khỏi những Light khác, Miller đã đổi tên sản phẩm thành Miller Lite. Đây là một sai lầm lớn vì nó làm suy yếu vị thế của Miller High Life.

Vào thời điểm Schlitz Light ra đời, thương hiệu Schlitz cốt lõi của nhà sản xuất bia này đứng thứ 3 trên thị trường bia Mỹ. Giới thiệu Schlitz Light không chỉ là một sai lầm mà bước đi mở rộng dòng sản phẩm này còn phá hủy thương hiệu Schlitz.

3. Theo đuổi. Miller phủ sóng quảng cáo Lite khắp nơi, chi tiền cho mỗi thùng bia bán ra cao gấp bốn lần trung bình ngành. Họ chưa bao giờ chùn chân. Đến nay, Miller tiếp tục thống trị ngành bia nhẹ với những quảng cáo về Lite nặng. Các đối thủ đều nhận ra nhu cầu của việc không ngừng theo đuổi tâm trí của người uống bia. Ba năm sau khi Lite ra đời, có 22 thương hiệu bia nhẹ khác xuất hiện trên thị trường.

Bia nhẹ tràn ngập thị trường

Nhà sản xuất bia lớn đầu tiên cố gắng nhảy vào thị trường của Lite là Schlitz. Họ nhảy vào bằng cả hai chân, chi số tiền quảng cáo ngang ngửa với Miller.

Schlitz thậm chí còn trả 500.000 đô-la cho anh chàng James Coburn cứng rắn để nói hai từ trên mẫu quảng cáo truyền hình của họ. Không may thay, hai từ vẫn là quá dài.

Hai từ đó là: Schlitz Light. Giờ đây, thương hiệu này đang theo đuổi chiến lược mở rộng sản phẩm. “Tập trung,” Clausewitz nói, nhưng các nhà marketing ở Mỹ không chú ý đến lời này của ông.

Kết quả quá dễ đoán. Schlitz Light nhanh chóng đánh mất vị thế thách thức Lite vào tay một thương hiệu khác của Anheuser-Busch, Natural Light. Một cái tên nghiêm túc, nhưng quá trúc trắc

để phát âm. Do đó, Anheuser- Busch thuê bậc thầy chơi chữ Norm Crosby đóng quảng cáo. “Hãy gọi Natural. Đừng gọi nhầm.”

Tên thương hiệu bị chế giễu chắc chắn là dấu hiệu cho thấy đó là một cái tên yếu. (Isuzu làm gì? Chiếc Isuzu của bạn bao nhiêu tuổi[1]? Hai tiêu đề quảng cáo cho một hãng xe Nhật Bản mà bạn biết sẽ không thể nào chiếm lĩnh thị trường Mỹ.) Và Natural nhanh chóng rơi tụt lại phía sau.

[1]. Trong tiếng Nhật, từ để hỏi tuổi một cách lịch sự là “oikutsu”. Từ này và tên hãng xe ô tô Isuzu của Nhật Bản có cách phát âm gần giống nhau.

Một nhà sản xuất bia khác đã nắm trong tay tấm vé thắng lợi tiềm năng trong “canh bạc” bia nhẹ.

Đó là Adolph Coors Company ở Golden, Colorado. Thương hiệu Coors, được sản xuất bằng nguồn nước suối ở núi Rocky trong nhà máy sản xuất bia lớn nhất thế giới.

Coors là công ty du kích vùng thành công nhất trong số nhiều công ty bao gồm Olympia ở phía Tây bắc, Heileman Old Style ở Trung Tây, Dixie ở phía Nam, Rheingold, Schaefer và Ballantine ở phía Đông, Utica Club và Genesse ở bang New York, Iron City ở Pittsburgh.

Natural Light là một cái tên tệ hại nhưng đây là thương hiệu bán chạy thứ 5 ở thị trường Mỹ ngày nay với 4,2% thị phần. Vì sao? Vì nó là thương hiệu bia nhẹ duy nhất có tên gọi độc đáo. Nghĩa là,

nó không phải là sản phẩm mở rộng của một thương hiệu bia thông thường. [Amstel Light là thương hiệu bia nhập khẩu duy nhất có cái tên độc đáo; lẽ dĩ nhiên, nó trở thành thương hiệu bia nhẹ nhập khẩu bán chạy nhất. Vậy Heineken, công ty sở hữu Amstel Light, sẽ làm gì tiếp theo? Đúng vậy. Tung ra Heineken Light.]

ROCKY MOUNTAIN HIGH

Sold only in the West, Coors beer
is smuggled to the East. Henry Kissinger drinks it.
So does Paul Newman,
though he would abhor the Coors family's politics.

By Grace Lichtenstein

Không thương hiệu bia nào được công chúng yêu quý bằng Coors. Bài viết bốn trang này trên tạp chí *The New York Times* say sưa ca ngợi loại bia này

Coors đã đạt được thành công cực kỳ thần bí. Chỉ bán ở 12 bang phía Tây, Coors đã dẫn đầu thị trường ở 9 bang.

Rất nhiều người nổi tiếng uống Coors: Paul Newman, Clint Eastwood, Gerald Ford. Henry Kissinger mua một thùng Coors về Washington mỗi khi đến California. "Thứ bia lịch lãm nhất nước Mỹ," tờ *The New York Times* mô tả.

Colorado Kool-Aid

Coors vốn là loại bia nhẹ. (Coors có ít calo hơn Michelob Light.) Người dân địa phương vùng Denver từng nói đùa khi gọi loại bia này là "Colorado Kool-Aid".

Thậm chí lon bia Coors cũng có dòng chữ “Bia nhẹ ngon của Mỹ”.

Sự xuất hiện của Lite trao cho Coors cơ hội có một không hai và cũng hứa hẹn giải quyết một vấn đề.

Đó là sức ép mà những thương hiệu vùng như Coors phải hứng chịu từ các thương hiệu bia toàn quốc lớn với những chương trình quảng cáo truyền hình toàn quốc hoành tráng. Số lượng nhà máy bia đang giảm xuống đáng kể. Sau khi lệnh cấm nấu bia được bãi bỏ, có 786 công ty bia ở Mỹ. Ngày nay chỉ còn 40.

New York từng có 121 nhà máy bia. Ngày nay chỉ còn 1. Chicago từng có 45. Giờ đây không còn nhà máy nào.

Năm 1960, sáu nhà sản xuất bia hàng đầu chiếm 37% thị phần. Ngày nay, chúng chiếm 92%.

Sức ép biến Coors trở thành một thương hiệu toàn quốc, với lợi thế chi phí khi quảng cáo trên toàn nước Mỹ là rất lớn. Sự xuất hiện của Lite tạo ra một cơ hội. “Sức mạnh khi được sử dụng vào đúng thời điểm với đúng đối thủ sẽ hiệu quả hơn nhiều,” Clausewitz nói.

Coors có thể lướt trên đầu ngọn sóng thành công của Lite và khai thác điểm yếu trong thế mạnh của Lite, nguyên tắc mấu chốt của chiến tranh tấn công. Nói cách khác, Coors có cơ hội chuyển từ chiến lược du kích sang chiến lược tấn công.

Bước đi khó khăn nhất với một công ty là thay đổi định hướng. Nó khiến nhân viên, đại lý và nhà phân phối cảm thấy bất an vì họ đã quen với những hoạt động cũ. Vào những thời điểm biến chuyển quan trọng như đổi hướng, các nguyên tắc chiến tranh marketing có thể giúp làm rõ những vấn đề liên quan.

Coors có tất cả vũ khí để nắm lấy vị thế “bia nhẹ nguyên bản”. (Và thậm chí có thể phát biểu hoa mỹ hơn bằng cách gọi mình là “bia nhẹ tiên phong”, một khái niệm mà chúng tôi đã trình bày trước các nhà quản trị marketing của Coors năm 1978.)

“Bia nhẹ ngon của Mỹ” là nhãn hiệu trên lon bia Coors Regular, cho đến khi công ty này tung ra Coors Light. Sau đó, dòng sản phẩm này biến mất một cách bí ẩn.

Trước khi Coors Light ra đời, chúng tôi đã trình bày trước ban quản trị Coors. Lời khuyên của chúng tôi là: Đừng tung ra một thương hiệu bia nhẹ; thay vào đó, hãy tận dụng thành công của Lite từ Miller. Hãy định vị thương hiệu hiện tại của Coors là bia nhẹ nguyên bản, tận dụng hình ảnh vùng miền Tây và thông điệp "bia nhẹ tiên phong".

Ý tưởng tiên phong tận dụng lợi thế di sản phía tây của Coors, vị trí núi Rocky và thậm chí chủ nghĩa vị kỷ thô cằn của nhà sáng lập và gia đình ông.

Cho đến thời điểm đó, Coors hầu như không quảng cáo. Họ để thứ bia nhẹ của mình trong bóng tối. Chiến dịch Lite đã tạo ra bệ phóng hoàn hảo cho Coors vén bức màn bí mật dẫn đến thành công.

Nhưng Coors quyết định khác và tung ra Coors Light, một phiên

bản sao chép tương tự 23 thương hiệu bia nhẹ khác. Lý do là "công chúng không liên tưởng Coors như một loại bia nhẹ". Vấn đề là chưa ai nói cho công chúng biết. (Ai đọc nhãn chai chứ? Bên cạnh Bia nhẹ ngon của Mỹ, nhãn chai còn ghi dòng chữ "Coors Banquet". Thậm chí ngay cả Henry Kissinger[1] có thể cũng không biết Banquet là một cái tên của Coors.)

[1]. Henry Kissinger: Cựu Ngoại trưởng Mỹ, đồng thời là cựu Cố vấn An ninh Quốc gia Mỹ.

Giờ đây, Coors có hai thương hiệu phân phối toàn quốc và chạy hai chương trình quảng cáo. Ngoại trừ Miller, không có ai xây dựng hai thương hiệu lớn trên cùng một tên thương hiệu bia lớn.

Điểm yếu của Lite

Trong thế giới thiên về in ấn, Lite là cái tên hay cho một loại bia ít calo. Không may cho Miller, chúng ta sống trong thế giới phát sóng.

Trên radio và tivi, cách phát âm quan trọng hơn cách viết. Tương tự như trong thói quen của người uống bia và các quán rượu ở góc đường, cách phát âm tên thương hiệu rất quan trọng.

"Anh pha chế, cho tôi một chai Lite."

"Anh muốn loại nào – Lite viết hoa hay light viết thường?"

"Thôi bỏ đi, cho tôi một chai Miller."

Khi Lite trở nên thành công, "Cho tôi một chai Miller" có nghĩa là Miller Lite, không phải Miller High Life.

Những mẫu quảng cáo truyền hình gọi tên sản phẩm bia Lite do Miller sản xuất cũng không thể thay đổi thực tế này. Lon bia không ghi chữ Miller, chỉ ghi Lite. Chỉ có biểu tượng nhãn hiệu Miller ở cạnh lon với dòng chữ nhỏ "Miller Brewing Co., Milwaukee, WI."

Một cái tên không thể được sử dụng cho hai thương hiệu khác nhau. Không sớm thì muộn, bằng cách này hay cách khác, Miller sẽ phải trả giá cho sai lầm của Lite.

Sau đó một thời gian dài, High Life là thương hiệu phải trả giá, chứ không phải Lite. Năm 1979, bốn năm sau khi Lite ra đời, Miller High Life đạt đỉnh. Năm đó, High Life chỉ kém Budweiser

21%.

Sự đi xuống của High Life

Miller High Life dần giảm tốc và bắt đầu tụt lại đằng sau Budweiser: 32, 40, 49, 59 và đến cuối năm 1984, họ thua Ông hoàng của các loại bia đến 68%. Tức là Budweiser bán nhiều hơn Miller High Life gấp ba lần.

Điểm không thể quay đầu diễn ra vào năm 1983 khi Miller Lite qua mặt Miller High. Giờ đây, Miller thực sự có nghĩa là Lite, trong doanh số cũng như trong các quán rượu.

Báo chí dường như lúng túng. "Miller khiến ngành bia bối rối," tờ *The New York Times* nói trong một câu chuyện kinh điển về những vấn đề của High Life. Dường như không ai thấy mối liên hệ giữa hai thương hiệu.

Từ góc nhìn quân sự, Miller đã tự tấn công cạnh sườn vào chính mình. Bằng cách sử dụng cùng một cái tên cho hai sản phẩm (dù chỉ là vô tình), đợt tấn công cạnh sườn này đã làm suy yếu vị thế của Miller thay vì vị thế của Budweiser. Pogo nói: "Chúng ta phải đi gặp quân thù và kẻ thù chính là chúng ta."

Tại Trenton, Ohio, một nhà máy bia hoàn toàn mới trị giá 450 triệu đô-la của Miller chưa bao giờ nấu ra một thùng bia nào – một ký ức im lặng đánh dấu sự ngu xuẩn khi tự tấn công cạnh sườn bản thân.

Khi bạn tự tấn công sườn chính mình, kết quả chỉ có hai khả năng, và cả hai đều không phải những tình huống có lợi.

Hoặc bạn thành công và phá hủy thương hiệu cơ sở – tình huống Miller đã gặp, hoặc bạn có thể bảo vệ thương hiệu cơ sở và kết thúc với một đợt tấn công cạnh sườn không thành công nhưng tốn kém.

Mở rộng dòng sản phẩm là trò chơi bập bênh. Một cái tên không thể sử dụng cho hai sản phẩm khác nhau. Khi một sản phẩm đi lên, sản phẩm còn lại đi xuống.

Một lý do khiến việc mở rộng dòng sản phẩm có thể gây hại là hiệu ứng dài hạn rõ ràng trái ngược với hiệu ứng ngắn hạn.

Một trong những chủ đề quảng cáo được sử dụng để cứu vãn thương hiệu Miller là "Miller made the American Way" (tạm dịch: Miller kiến tạo phương thức Mỹ). Tuy nhiên, phần lớn người uống bia liên tưởng bia đến truyền thống nấu bia của Đức. Đó là lý do vì sao hầu hết thương hiệu bia thành công ở Mỹ đều mang những cái tên Đức.

Trong ngắn hạn, mở rộng dòng sản phẩm hầu như luôn thành công, như trường hợp của Miller Lite. (Một ví dụ khác là Diet Coke.) Nhưng trong dài hạn, mở rộng dòng sản phẩm thường là chiến lược của kẻ thua cuộc.

Cũng giống như bia rượu. Trong dài hạn, rượu gây ức chế hệ thần kinh trung tâm. Nhưng trong ngắn hạn, hiệu ứng có thể rất sảng khoái như trường hợp của Diet Coke.

Tuy nhiên, Miller dường như đã bỏ qua sự liên kết hay mối quan hệ giữa hai thương hiệu của mình. Để cứu vãn thương hiệu High Life, Miller làm một điều mà các khách hàng thường làm: Sa thải và kiện công ty quảng cáo vì không làm tròn trách nhiệm.

Công ty quảng cáo mới nhanh chóng đưa ra thông điệp "Miller kiến tạo phương thức Mỹ".

Miller nào? Lite hay High Life? Mẫu quảng cáo không nhắc đến. Họ chìa cái lon ra trong mẫu quảng cáo, nhưng không ai đọc nhãn

cả, thậm chí diễn viên đóng quảng cáo cũng không.

Miller rơi vào bế tắc. Họ không muốn quảng cáo "High Life" vì đó không phải là cái tên dành cho giới công nhân lao động. Bao nhiêu người uống bia đi đến quầy rượu và nói: "Cho tôi một chai High Life"?

Bạn nghĩ những gì đã xảy ra với Miller sẽ khiến các đối thủ còn lại trên thị trường cảnh giác? Hãy đoán lại đi.

Hiệu lệnh tấn công của Lữ đoàn kỵ binh Nhẹ

Từng công ty trong ngành bia gục ngã khi cố bắt chước Miller.

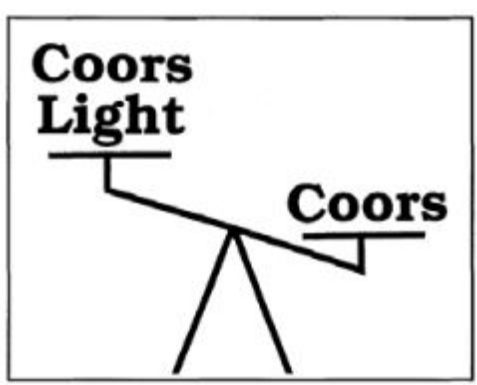
Bên cạnh Schlitz với Schlitz Light, Coors với Coors Light, Michelob cho ra đời Michelob Light, vân vân với vân vân Light.

Hãy nhìn vào những gì đã xảy ra với tất cả những công ty tự tấn công chính mình này.

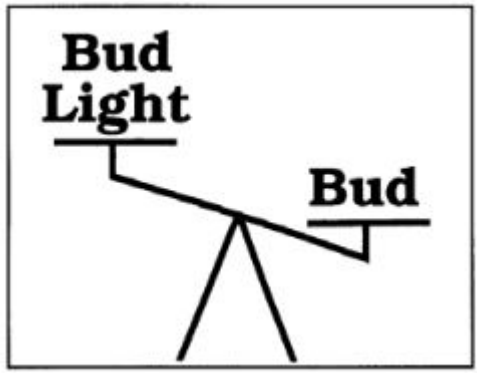
Schlitz Light là thương hiệu lớn thứ 2 trong ngành bia nhẹ. Thông thường, khởi đầu sớm lẽ ra phải mang lại lợi thế lớn. Nhưng không phải vậy. Schlitz bán 24 triệu thùng bia trong năm 1976 – năm Schlitz Light được tung ra.

Ngày nay, lượng bán Schlitz và Schlitz Light cộng lại chưa tới 3 triệu thùng. Đó là bước đi tấn công cạnh sườn hoàn toàn thành công. Cả hai thương hiệu đều bị phá hủy.

Kể cả thành công, bạn cũng thất bại. Ví dụ Coors Light, đó là một thương hiệu thành công. Vào năm được tung ra, Coors Light bán 1,6 triệu thùng. Mỗi năm, doanh số bán hàng đều đi lên, đạt tới 4,5 triệu thùng vào năm 1984. Hiện tại, Coors Light đứng thứ 2 chỉ sau Miller Lite.



Khi doanh số Coors Light tăng trưởng, Coors Regular đi xuống. Ngày nay, Coors Light có doanh số cao hơn Coors gấp bốn lần.



Budweiser cũng rơi vào tình cảnh tương tự dù chậm hơn một chút. Khi doanh số Bud Light gia tăng, Budweiser Regular đi xuống. Bud Light vượt mặt Budweiser năm 2001 và giờ đây bán nhiều hơn thương hiệu này 37%..

Tuyệt vời. Nhưng chuyện gì xảy ra với Coors? Doanh số đi xuống. Họ kỳ vọng gì từ một đợt tấn công cạnh sườn thành công với Coors Light?

Trên thực tế, Coors bán được nhiều bia hơn trong năm 1976, khi chỉ bán một thương hiệu ở 12 bang với 2 triệu đô-la tiền quảng cáo, so với lượng hàng bán được vào năm 1984, với hai thương hiệu ở 44 bang với 33 triệu đô-la tiền quảng cáo. Đây là ví dụ khác của việc tự bắn vào chân mình.

Michelob cũng gặp phải vấn đề như Miller. Ba năm sau khi Michelob Light ra đời, doanh số Michelob đạt đỉnh. Sau đó, mỗi năm, doanh số Michelob sụt giảm. Giải pháp: Sa thải công ty quảng cáo.

Michelob Light đạt đỉnh vào năm tiếp theo và sau đó chững lại. Doanh số của hai thương hiệu cộng lại đã sụt giảm bốn năm liền, khó lòng chứng minh được hiệu quả của việc mở rộng dòng sản phẩm. Đó vẫn chưa phải là điều tệ nhất.

Với trường hợp Budweiser và Bud Light, Anheuser- Busch đã gặp may. Bud Light là một thất bại tương đối. Cho đến giờ, doanh số bán Bud Light chưa bao giờ vượt quá 10% doanh số của Budweiser. Và không phải Anheuser chưa cố gắng. Họ đã bỏ ra 50 triệu đô-la tiền quảng cáo cho Bud Light trong một năm – số tiền cao gấp chín lần trên mỗi thùng bia bán ra so với con số dành cho

Budweiser.

Budweiser tiếp tục thành công, bán nhiều hơn thương hiệu số 2 (Miller Lite) 2,5 lần, bất chấp đợt tự phục kích bản thân bằng Bud Light.

Vậy còn vân vân với vân vân Light thì sao? Không có bằng chứng nào cho thấy ngành bia đã rút ra được bài học mở rộng dòng sản phẩm. Trái lại, họ tiếp tục "làm nhẹ" thương hiệu của mình.

Những giáo phái tập hợp trên đỉnh núi vào ngày tận thế để đón chờ sự kết thúc của thế giới không xuống núi ngay ngày hôm sau. Họ xuống núi với một niềm tin mới về sự vị tha của Đấng toàn năng.

Khi một thương hiệu bia không bán được hàng, nhà sản xuất không quay trở lại thị trường và đổ lỗi cho cái tên. Họ đổ lỗi cho sản phẩm hay quảng cáo. Đó chỉ là những bằng chứng xa hơn cho thấy sự tồn tại của niềm tin thâm căn cố đế rằng sự thật sẽ phơi bày. "Phải có thứ gì đó sai với hương vị bia hay khả năng sáng tạo của công ty quảng cáo," họ phỏng đoán.

Đúng như dự đoán, Coors Extra Gold chẳng đi đến đâu dù Coors Light giờ đây là thương hiệu bia bán chạy thứ 3 ở Mỹ. Vì sao các nhà marketing không chịu để các thương hiệu yên? Chúng tôi đoán là vì họ quá yêu thích sự hồi hộp khi tung ra thương hiệu mới. Hơn nữa, liệu ngành bia có cần tất cả những sản phẩm mở

rộng này không? Lượng tiêu thụ trên đầu khách hàng thực sự đã giảm trong hai thập kỷ vừa qua, từ 92l vào năm 1980 xuống còn 82l ngày nay.

“Những người không thể nhớ quá khứ sẽ lặp lại sai lầm quá khứ,” George Santayana nói.

Hiệu lệnh tấn công của Lữ đoàn kỵ binh Nặng

Hiện tại, ngành bia chuẩn bị đi vào vết xe đổ trước đây... theo hướng ngược lại.

Những ứng viên đầu tiên tung ra thương hiệu bia nặng là Michelob Classic Dark và Coors Extra Gold. Cả hai đều rơi vào cái bẫy mở rộng dòng sản phẩm kinh điển.

Đặc biệt, Coors nên hiểu rõ bài học này hơn ai hết. Một công ty đứng thứ 5 không nên sở hữu hai thương hiệu bia toàn quốc, chứ đừng nói đến ba.

13

Cuộc chiến bánh burger

Hãy cho phép chúng ta quên đi những vị tướng chinh phục mà không đổ máu. Nếu việc chém giết đổ máu là một cảnh tượng kinh khủng thì nó là lý do chúng ta nên tôn trọng chiến tranh hơn.

KARL VON CLAUSEWITZ

Năm 1984, chỉ riêng McDonald's đã chi hơn 250 triệu đô-la cho quảng cáo truyền hình. Con số đó tương đương 685.000 đô-la một ngày, hay 29.000 đô-la một giờ. Bạn phải bán rất nhiều bánh burger mới có được số tiền đó.

Doanh nghiệp khổng lồ đó bắt đầu như thế nào? Câu chuyện bắt đầu bằng quán cà phê, một loại hàng quán phổ thông ở tất cả các khu phố và thị trấn trên khắp nước Mỹ.

Cửa hàng McDonald's đầu tiên thành công rực rỡ. Không may thay, các đối thủ tiềm năng không phản ứng nhanh chóng. Họ chờ đợi, không tung ra chuỗi thức ăn nhanh cạnh tranh nào cho đến khi McDonald's xác lập xong vị thế của mình. Bạn phải hành động từ rất sớm mới kịp ngăn chặn đối thủ.

Đó thường là những cửa hàng nhỏ với một quầy thu tiền và sáu, bảy cái bàn. Quán cà phê là cái tên không phản ánh đúng một danh sách các loại thức ăn và nước uống sẵn có. Bạn có thể gọi giăm-bông và trứng, thịt muối và bánh mì kẹp rau diếp, kem. Và tất nhiên, bánh burger hay burger phô mai và khoai tây chiên.

Mỗi thành phố hay vùng miền đều có những món ăn đặc trưng. Ở Philadelphia là bánh mì kẹp bít tết phô mai. Ở Boston là súp nghêu. Ở phía Nam nước Mỹ là món yến mạch. Đó là một trận chiến marketing mà các đối thủ du kích đều phòng thủ địa hạt riêng của mình một cách đầy đố kỵ. (Nguyên tắc du kích số 1: *Tìm một phân khúc thị trường đủ nhỏ để phòng thủ.*)

McDonald's xuất hiện

Ngành kinh doanh đồ ăn nhanh đã thay đổi hoàn toàn chỉ vài năm sau khi Ray Kroc mở cửa hàng McDonald's đầu tiên ở Des Plaines, Illinois.

Kroc tấn công thành công các quán cà phê địa phương và nhanh chóng mở rộng hoạt động ra quy mô toàn quốc.

Vào thời điểm đó, các quán cà phê bán gần như tất cả những thứ đơn giản, dễ dàng, không quá tốn kém để chuẩn bị. Từ góc nhìn quân sự, phòng tuyến bị kéo giãn và do đó yếu ớt hơn.

Kroc đưa ra lựa chọn hiển nhiên. Ông đánh ngay vào trung lộ. (Món ăn nào phổ biến nhất trong thực đơn của một quán cà phê? Bánh burger và người anh em họ của nó, burger phô mai.)

Chuỗi nhà hàng burger ra đời. Nhờ lợi thế không có đối thủ (ngoại trừ những quán cà phê yếu ớt) cùng tham vọng mãnh liệt, Kroc nhanh chóng mở rộng chuỗi nhà hàng của mình. Ông thậm chí còn vay tiền lãi suất cao để xây dựng giấc mơ của mình.

Bước đi mở rộng ban đầu này chính là yếu tố mấu chốt bảo đảm thành công của McDonald's, giúp nó thống trị ngành công nghiệp burger đang phát triển. Ngày nay, McDonald's có doanh số cao hơn Burger King, Wendy's và Kentucky Fried Chicken cộng lại.

Các chuyên gia marketing thường giải thích thành công của McDonald's bằng những tiêu chuẩn và quy trình nghiêm ngặt của công ty, sự tận tụy điên cuồng dành cho sự sạch sẽ và những chương trình đào tạo khắc nghiệt mà các chủ sở hữu nhượng quyền phải trải qua ở Đại học Hamburger của McDonald's tại Elk Grove, Illinois. (Các "sinh viên" tốt nghiệp được trao bằng "Cử

nhân ngành Hamburger học với một lượng nhỏ khoai tây chiên".)

McDonald's tiếp tục sử dụng logo Cổng Vàng từ những ngày đầu. Trái lại, Burger King đã chi ra hàng triệu đô-la giới thiệu phiên bản in nghiêng của logo "hamburger" kinh điển của hãng. Burger King sử dụng chiến lược gì để chống lại sức mạnh quá lớn của McDonald's? Chúng tôi không biết; bạn có biết không? Đừng chi tiền để thay đổi đồng phục, hãy dùng tiền để trang bị vũ khí tối tân hơn cho đội quân của bạn.

Người dẫn đầu có thể tận hưởng niềm vui của nguyên tắc đông quân. McDonald's dẫn đầu vì là người đi tiên phong trong ngành burger và giữ vững vị thế của mình do nhanh chóng mở rộng chuỗi nhà hàng.

Bạn không thể trở thành người dẫn đầu trong cuộc chiến bánh burger nhờ làm ra chiếc bánh ngon hơn. Nhưng bạn vẫn có thể dẫn đầu kể cả khi không làm ra chiếc burger ngon hơn. Vị thế dẫn đầu cho bạn rất nhiều thời gian để sửa chữa bất kỳ sai lầm nào.

Quay trở lại thập niên 1970, một tài liệu mật của McDonald's thừa

nhận thẳng thắn rằng theo nghiên cứu công luận, "chất lượng của Burger King cao hơn đáng kể so với McDonald's".

Nhiều câu chuyện bí ẩn trong marketing đã bị thêu dệt khi báo chí tìm cách giải thích thành công của người dẫn đầu. Vì các lý do đạo đức, chúng ta tạm chấp nhận lý giải chuyện McDonald's thành công là bởi họ là người đầu tiên và tạo ra áp lực lớn nhất lên ngành: nghĩa là áp dụng thô nguyên tắc đông quân. Sẽ dễ dàng hơn nếu giải thích lý do thành công đến từ Đại học Hamburger, hay Ronald McDonald, hoặc các nhân viên lau sàn nhảy múa trên mẫu quảng cáo truyền hình.

Người dẫn đầu tuyệt vời không ngăn cản những đồn đoán kiểu này; họ khuyến khích nó. Họ biết rằng tinh thần tốt tạo ra xung lực giúp các đội quân chiến thắng tiếp tục giành thắng lợi.

Nói theo kiểu của George C. Scott trong vai tướng Patton: "Giờ chúng ta có thức ăn, trang thiết bị, tinh thần và những con người tốt nhất thế giới. Các ngươi biết đấy, vì Chúa, ta thực sự cảm thấy thương hại cho những kẻ tội nghiệp nào sắp phải đương đầu với chúng ta."

Đó là nghệ thuật lãnh đạo, không phải chiến lược. "Chúng ta không thể làm điều đó nếu thiếu các bạn," nhà lãnh đạo nói.

Chiến lược gia có chính kiến sẽ nói: "Chúng ta có thể."

Các giám đốc marketing tiếp tục khiến hai khái niệm này trở nên mập mờ. Dù vậy, nhà lãnh đạo vẫn không bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, sự khác biệt giữa nghệ thuật lãnh đạo và chiến lược thường ảnh hưởng xấu đến cách tư duy của Hardee's, Burger Chef và các công ty du kích khác trong cuộc chiến bánh burger.

Các câu chuyện marketing huyền bí tạo ra những ảo tưởng sai lầm. Nếu không thể làm ra một cái bánh burger ngon hơn Burger King hay dịch vụ tốt hơn McDonald's, chúng ta có thể... và giấc mơ tiếp tục.

Trong cuộc chiến bánh burger, cũng như trong những cuộc chiến khác, sản phẩm chỉ là một phần của chiến lược. Bạn không nên tìm kiếm cái tốt hơn, mà chỉ nên tìm kiếm cái khác biệt.

Cách làm của Burger King

Chuỗi nhà hàng đầu tiên xây dựng một chiến lược hiệu quả chống lại McDonald's là Burger King.

Sau khi McDonald's trở thành chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh lớn nhất nước Mỹ, họ không còn phải tấn công nữa, họ chơi phòng thủ. Cơ hội để áp dụng chiến lược tấn công rơi vào tay chuỗi nhà hàng đứng thứ 2, Burger King.

Nguyên tắc tấn công số 2: *Tìm một điểm yếu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.* Thế mạnh của McDonald's là bánh burger, sự nhất quán, giao hàng nhanh và giá cả phải chăng.

Câu quảng cáo về dòng sản phẩm hàng đầu, Big Mac, là: "Hai miếng bò, nước sốt đặc biệt, xà lách, phô mai, dưa chua, hành tây trên miếng bánh rắc vừng." Câu quảng cáo này thường được nói rất nhanh. Trong các mẫu quảng cáo in ấn, McDonald's thêm ký hiệu TM vào để cho biết phát biểu này đã được đăng ký nhãn hiệu.)

Đâu là điểm yếu cố hữu trong thế mạnh này? Tất nhiên, đó là hệ thống dây chuyền mà McDonald's sử dụng để sản xuất những chiếc hamburger rẻ tiền nhanh chóng. Nếu muốn chiếc bánh đặc biệt, bạn phải xếp hàng chờ ở khu vực riêng trong khi một nhân viên đi ra sau quầy và gửi yêu cầu cho hệ thống.

Vào đầu thập niên 1970, Burger King nghĩ ra chiến lược khai thác điểm yếu này. "Ăn theo cách của bạn, không dưa chuột, không nước sốt." Hay theo bất kỳ cách nào bạn muốn.

Ở Burger King, như mẫu quảng cáo hứa hẹn, bạn không bị đối xử như một kẻ kỳ dị khi yêu cầu thứ gì đó đặc biệt.

Và doanh số của Burger King đã thay đổi. "Ăn theo cách của bạn" đã thực sự tách biệt hai chuỗi thức ăn nhanh từ góc độ dịch vụ khách hàng và hình ảnh thương hiệu. McDonald's không thể chống trả. Công ty này không thể thay đổi hệ thống đã được tinh chỉnh của mình để đáp ứng lại lời hứa hẹn như Burger King.

"Ăn theo cách của bạn" căn bản là cách tốt để khác biệt hóa Burger King với McDonald's, nhưng nó tạo ra nhiều hệ quả tiêu cực hơn tích cực. Một nhà hàng thức ăn nhanh không bao giờ nên khiến dịch vụ của mình chậm lại. Và đó là những gì thường xảy ra ở những nhà hàng burger gọi món tùy ý.

Đây là đặc điểm của một đòn tấn công tốt. Hãy tự hỏi bản thân: Liệu bên phòng thủ có thể phản công mà không tự hủy hoại vị thế bản thân không?

Điểm mạnh cũng là một điểm yếu. Nhưng bạn phải tìm ra điểm yếu trong thế mạnh đó.

McDonald's bán gà

Và cả cá, sườn lợn nướng và trứng trộn. Thập niên 1970 là kỷ nguyên mở rộng dòng sản phẩm của McDonald's khi chuỗi nhà hàng này tìm cách thu hút thêm khách hàng mới và gia tăng số tiền chi tiêu trên đầu khách hàng.

Và dù những mục tiêu này rất đáng mơ ước, chúng luôn chứa đầy rủi ro. Khi bạn kéo giãn tuyến phòng ngự, vùng trung lộ sẽ trở nên yếu hơn. Bên cạnh đó, nếu mọi người muốn ăn gà, tại sao họ không đến Kentucky Fried Chicken chứ?

Cả hai thương hiệu mở rộng mới của McDonald's – McChicken và McRib – đều thất bại.

Sau đó là Chicken McNuggets, một thương hiệu thành công giúp McDonald's tăng doanh số. Nhưng thương hiệu này tiêu tốn của McDonald's rất nhiều công sức và hàng triệu đô-la tiền quảng cáo.

Điểm đáng ngạc nhiên là Kentucky Fried Chicken đã phản ứng rất chậm chạp trước sự xuất hiện của Chicken McNuggets. Mất gần tám năm để chuỗi nhà hàng gà rán này giới thiệu phiên bản sản phẩm đối đầu với McDonald's. Tất nhiên tên của nó đơn giản là Chicken Nuggets.

Nguyên tắc phòng thủ số 3: *Khóa chặt những nước cờ đáng gờm của đối thủ.* Kentucky Fried Chicken đã lãng phí tám năm. Trong chừng ấy năm, lẽ ra họ có thể tận dụng tiền quảng cáo của McDonald's để mang lại doanh thu cho bản thân.

Có một khác biệt trong chiến lược giữa Egg McMuffin và Chicken McNuggets.

Bữa sáng là khoảng thời gian thấp điểm ở một nhà hàng burger. Bất kỳ sản phẩm nào mang lại doanh số vào bữa sáng sẽ là chiến lược tốt cho chuỗi nhà hàng burger. Trong khi đó, một sản phẩm có thể ăn vào bữa trưa hay tối như McNuggets sẽ lấy đi một phần doanh số bán bánh burger. Vì sao phải chi hàng triệu đô-la để thuyết phục khách hàng gọi món Chicken McNuggets thay vì Big Mac?

Cái mà McDonald's và những chuỗi nhà hàng khác đã không suy nghĩ thấu đáo là sự khác biệt trong bản chất sản phẩm mà họ bán. Mọi nhà marketing đều có ba loại sản phẩm: sản phẩm để quảng cáo, sản phẩm để bán và sản phẩm để kiếm lợi nhuận.

Với các sản phẩm mới ở McDonald's, rất thú vị để hình dung McDonald's sẽ ra sao nếu không thêm tất cả những sản phẩm đó vào thực đơn. May thay, chúng ta có một chuỗi burger khác đi theo ý tưởng nguyên thủy của McDonald's để dùng làm ví dụ nghiên cứu. Đó là In-N-Out Burger. Chuỗi này chỉ mở ở California và vài bang miền Tây của Mỹ. In-N-Out Burger không bán gì khác ngoài burger, khoai tây chiên và thức uống, nhưng doanh thu trên nhà hàng của nó cao hơn McDonald's (1.976.990 đô-la so với 1.632.600 đô-la).

Quảng cáo sản phẩm chỉ để bán hay kiếm lợi nhuận sẽ rất lãng phí, kể cả nếu bạn có thể kiếm được nhiều tiền từ nó.

Rạp chiếu phim có nên quảng cáo bắp rang bơ không? Không, nó nên quảng cáo những bộ phim rồi kiếm tiền từ bắp rang bơ và thức uống.

Những đại lý bán ô tô quảng cáo một chiếc xe ở giá "trần trụi" nhưng không hy vọng bán chiếc xe theo kiểu này vì họ kiếm được tiền thực sự từ việc bán những hộp số tự động, phanh động lực, radio AM/FM và những phụ tùng khác.

Theo đó, một chuỗi nhà hàng bánh burger nên quảng cáo bánh burger, bán khoai tây chiên cùng với burger, và kiếm tiền từ nước giải khát không cồn. Đó là mô hình ép lợi nhuận xuống doanh thu. Nếu lũ trẻ uống đủ nhiều ly Coke 90 xu, bạn có thể hòa vốn ở mọi sản phẩm khác.

Sai lầm lớn nhất mà các công ty thường mắc phải là nhầm lẫn giữa sản phẩm để bán với sản phẩm nên quảng cáo. Một khi khách hàng đã ở trong cửa hàng thì bán gì cho họ không còn quan trọng nữa. Nhưng quảng cáo sản phẩm để bán có thể là sai lầm nếu hành động đó làm suy yếu vị thế của bạn.

Bán bánh mì kẹp cá là một chuyện; quảng cáo bánh mì kẹp cá là một chuyện khác. Đặc biệt, sản phẩm đó làm suy yếu vị thế bánh burger của bạn.

McDonald's bắt đầu trò chơi bằng việc tấn công vào trung lộ của những quán cà phê trên Đồi Hamburger. Sẽ rất nực cười nếu trong quá trình theo đuổi những mảng kinh doanh "râu ria" khác, McDonald's tự biến mình thành một chuỗi quán cà phê bán tất cả mọi thứ.

Burger King theo chân

Vào thập niên 1980, chính Burger King lại đi theo trào lưu này. Một quản lý cấp cao của Burger King nói: "Tôi chưa từng nghe nói nhiều về một đối thủ như vậy. Nếu McDonald's làm gì đó, chúng tôi cũng làm theo. Nếu họ không, chúng tôi cũng không."

Burger King tiếp tục giới thiệu rất nhiều loại bánh kẹp tuổi đời ngắn, từ bánh kẹp thịt bê với phô mai pacma đến thịt bò nướng. Chưa kể đến giăm-bông và phô mai, ức gà lóc xương chiên ròn, phi lê cá, và bít tết. "Chúng tôi đã đánh mất bản thân," chính vị quản lý kia thừa nhận.

McDonald's đã mở rộng thực đơn quá tay đến nỗi một cửa hàng McDonald's ngày nay "chỉ là một quán cà phê nào đó". Tình thế này mở ra nguy cơ bị các đối thủ tấn công bằng một đòn đánh hẹp.

Những người mua nhượng quyền không thích điều này. Họ liên tục nhắc nhở các nhà quản lý rằng tên công ty là Burger King, không phải Sandwich King.

Chuỗi này thậm chí còn bắt chước cách dùng hình ảnh Ronald McDonald bằng một nhân vật gọi là Magical Burger King để thu hút trẻ em và phụ huynh đến cửa hàng.

Đến năm tài chính 1982, doanh số bán hàng của Burger King đã chững lại. Năm đó, lợi nhuận trước thuế chỉ tăng 8%. Ngược lại, lợi nhuận sau thuế của McDonald's tăng lên 15%.

Làm rối tung danh mục sản phẩm là một chuyện; làm rối tung lợi nhuận lại là chuyện khác. Cuối cùng, công ty mẹ cũng gửi những nhân sự từ Pillsbury đến nắm quyền. Vài chiếc bánh kẹp kỳ quặc bị loại ra khỏi thực đơn, nhưng thay đổi lớn nhất đến từ quảng cáo.

Trận chiến bánh burger

Burger King quay trở lại tấn công trung lộ McDonald's. Chiến lược tấn công kinh điển là tận dụng một điểm yếu cố hữu khi người dẫn đầu đã kéo giãn phòng tuyến.

Mẫu quảng cáo hiệu quả nhất đã truyền tải thông điệp ngụ ý rằng những chiếc burger của Burger King ngon hơn vì chúng được nướng chứ không phải chiên như của McDonald's.

"Nướng chứ không chiên" ngay lập tức thu hút công chúng và luật

sư của McDonald's nhanh chóng đâm đơn kiện ra tòa.

Đó là món quà đẹp đẽ nhất với Burger King. Phản ứng đầy căm phẫn của McDonald's đẩy chiến dịch này trở thành đề tài được thảo luận trên ba mạng truyền hình, hàng tá đài truyền hình và báo chí khắp nước Mỹ.

Doanh số của Burger King nhảy vọt, trung bình 10% một năm so với con số 3% của McDonald's. Có lẽ đó là một con số nhỏ, nhưng trên một cơ sở lớn và một chiến trường cạnh tranh quyết liệt với các khoản chi tiêu khổng lồ.

Dù không thể đấu lại ngân sách quảng cáo của McDonald's, Burger King có thể xoay xở để chi 120 triệu đô-la tiền quảng cáo truyền hình.

Dù vậy, trong khi Burger King bận rộn tung ra những đòn tấn công, một chuỗi thức ăn nhanh khác đang chơi một chiến lược chiến tranh marketing của riêng mình.

"Nướng chứ không chiên" là chiến dịch hay nhất mà Burger King từng triển khai. Công ty này lẽ ra không nên từ bỏ nó. Hơn nữa, họ nên gia cố ý tưởng này ở các điểm bán. Thay vì để dòng chữ "Nhà

của Người Cao Lớn", bảng hiệu cửa hàng Burger King nên treo dòng chữ "Nhà của Bánh Burger Nướng".

Tấn công cạnh sườn McDonald's

Được sáng lập bởi cựu Phó Chủ tịch của Kentucky Fried Chicken, đến tận năm 1969, Wendy's mới có cửa hàng bánh burger theo phong cách cổ điển đầu tiên.

Sau khởi đầu chậm chạp, Wendy's nhanh chóng tấn công cạnh sườn vào phân khúc người tiêu dùng trung niên. Tập trung vào những khẩu phần ăn dành cho người lớn trong một không gian thoải mái, Wendy's bắt đầu tăng trưởng. Không có mũ hay bóng bay miễn phí. Ăn theo cách của bạn ở Wendy's có nghĩa là: "Không dưa chuột, không nước sốt và không có trẻ em."

Ở Wendy's, miếng thịt nhỏ nhất cũng nặng 12 lạng và có hình vuông để nó thò ra khỏi miếng bánh mì.

"Hot 'n juicy" (tạm dịch: Nóng và cay) là chiến lược quảng cáo đẩy khái niệm bánh burger cho người lớn vào tâm trí công chúng. Theo quảng cáo, cần "rất nhiều khăn giấy" khi ăn những chiếc bánh burger nóng và cay của Wendy's.

Cho lũ trẻ ăn một chiếc bánh mì kẹp như vậy và bạn sẽ phải thay đồ cho chúng khi về nhà.

Biên lợi nhuận của Wendy's nhanh chóng cao gấp hai lần so với trung bình của các nhà hàng thức ăn nhanh khác, và nó tạo ra áp lực lên Burger King. (Thực tế, tỷ suất lợi nhuận trên đơn vị hàng bán của Wendy's cao hơn Burger King.)

Sau đó là mẫu quảng cáo với Clara Peller ở độ tuổi bát tuần. "Thịt bò đâu?" là một trong những mẫu quảng cáo truyền hình thu hút công chúng nhất.

"Thịt bò đâu?" giúp doanh số bán hàng của Wendy's tăng mạnh trong năm 1984 lên 26%. Đó là khẩu hiệu quảng cáo đầu tiên sau nhiều năm được chuyển ngữ ra tiếng địa phương và lặp đi lặp lại bởi Walter Mondale và rất nhiều người dẫn chương trình khác.

Nhưng yếu tố quan trọng hơn giúp doanh số bán hàng của Wendy's tăng trưởng là vì khẩu hiệu đó phản ánh bản chất chiến lược của Wendy's: chiếc burger lớn hơn phù hợp với khẩu vị của người trưởng thành.

Những gì xảy ra tiếp theo đã chứng minh rằng chiến lược phải đứng trên quảng cáo chứ không phải ngược lại. Cùng một người viết quảng cáo, cùng một giám đốc nghệ thuật, cùng một nhà sản xuất và cùng một đạo diễn đã cùng nhau xây dựng khẩu hiệu "miếng nhỏ là miếng nhỏ." Khẩu hiệu đánh vào các đối thủ làm burger bằng các miếng gà đã qua chế biến. (Wendy's bán món "ức gà 100% tự nhiên không xương".)

Khi Clara Peller qua đời, Wendy's cũng không sử dụng khẩu hiệu "Thịt bò đâu?" nữa. Chúng tôi nghĩ rằng đó là một sai lầm. Một vị thế tốt không bao giờ chết. "Viên kim cương vĩnh cửu" (57 tuổi), "Quốc gia Marlboro" (51 tuổi) và "Cỗ máy tối thượng" (33 tuổi) là những thành công không giới hạn tuổi tác.

Cũng như McDonald's trước đây, Wendy's đã "gà hóa". Chuyện gì xảy ra? Không gì cả.

Điều mà Wendy's nên làm là đưa Clara Peller và món bò trở lại. Trong tấn công cạnh sườn, theo đuổi cũng quan trọng như tấn công.

Du kích phân khúc thấp

Những thảo luận về cuộc chiến bánh burger sẽ không đầy đủ nếu không nhắc đến White Castle. Được thành lập vào năm 1921 ở vùng Tây bắc và Thượng Trung Tây của nước Mỹ, chuỗi thức ăn nhanh quy mô nhỏ này chỉ có 170 điểm bán hàng và tiếp tục kinh doanh theo phương thức cũ.

"Rất ít thứ tồn tại vĩnh cửu, nhưng khi đến White Castle, tôi có thể ăn chiếc burger y như chiếc tôi đã ăn hồi 5 tuổi... cách đây 35 năm," một thực khách nói.

Những khách hàng trung thành gọi White Castle Hamburger là một "kẻ không bắt kịp xu thế" vì những lý do bạn sẽ không muốn

biết. Chiếc bánh burger hoài cổ cũng là một cách khiến sản phẩm trở nên hấp dẫn.

Đáng kinh ngạc hơn, các nhà hàng White Castle đều được xây dựng theo kiến trúc thép và sứ, phong cách thời Đại Khủng hoảng. Và chúng đạt doanh số 1,28 triệu đô-la một năm, cao hơn McDonald's tính từ phương diện doanh số trên nhà hàng.

Nguyên tắc du kích số 2: *Dù thành công thế nào, đừng bao giờ hành động như người dẫn đầu.* Ở White Castle, không có Egg McMuffins, không có Whoppers, không có món khoai tây nướng nóng với bốn lựa chọn nước dùng khác nhau, không có Đại học Hamburger.

Có nhiều hơn một cách để bán hamburger, miễn sao bạn sử dụng chiến lược phù hợp. Do đó, các cửa hàng White Castle đã chung sống yên bình với những người hàng xóm to lớn và hiếu chiến hơn.

Sự tồn tại của White Castle chứng tỏ sức mạnh của một công ty nhỏ khi vận dụng các chiến thuật du kích. Doanh số bán trên mỗi nhà hàng hiện tại là 1.308.300 đô-la/năm.

14
Cuộc chiến máy tính

Trong chiến tranh, sai lầm đến từ lòng nhân ái là sai lầm tệ hại nhất.

KARL VON CLAUSEWITZ

Coca-Cola của cuộc chiến máy tính là IBM. Và ít nhất cho đến giờ, Big Blue[1] vẫn phòng thủ vị thế của mình tốt hơn Big Red[2] rất nhiều.

[1]. Big Blue: Tên lóng chỉ IBM.

[2]. Big Red: Tên lóng chỉ Coca-Cola.

IBM liên tục khiến các đối thủ phải chùn chân. IBM không hề để lộ bất kỳ sơ hở nào. Và ở Armonk (nơi đặt trụ sở của IBM) không tồn tại lòng nhân ái.

"Tồn tại và để họ tồn tại" không phải là triết lý của IBM. Công ty này không ngần ngại nghiền nát đối thủ khi cần. Trước khi chỉ trích tư cách đạo đức của IBM, bạn nên hiểu đầy đủ bản chất của cuộc chiến máy tính. Ở nhiều thời điểm quan trọng trong lịch sử, không sử dụng sức mạnh sẽ khiến IBM rơi vào nguy cơ tổn thất nặng nề.

Đối thủ không bị nghiền nát buổi sáng sẽ trụ lại chiến trường và nghiền nát bạn vào buổi chiều.

Sperry Rand và IBM

Năm 1943, một giảng viên và một học viên cao học thuộc Đại học Pennsylvania phát triển thành công chiếc máy tính kỹ thuật số điện tử đầu tiên. Chiếc máy có tên ENIAC, viết tắt của Electronic Numerical Intergrator and Calculator (Máy tích phân điện tử và

máy tính), là một con quái vật nặng 30 tấn nhanh hơn những chiếc máy analog 1.000 lần.

John W. Mauchly – giảng viên và J. Presper Echkert – học viên là hai người đã sáng chế ra chiếc máy này. Sau khi bán công ty cho Sperry Rand, cả hai sáng chế ra những chiếc máy khác, trong đó có chiếc UNIVAC, được phát triển vào năm 1950.

Năm 1951, bộ phận Univac của Sperry Rand bán những chiếc máy tính thương mại đầu tiên trên thế giới (cho Cục Thống kê Dân số Mỹ).

Chúng tôi đã nhầm. Đó là Univac của Remington Rand chứ không phải Univac của Sperry Rand. Remington Rand đã sáp nhập với Sperry vào năm 1955 để tạo thành Sperry Rand. Năm 1979, công ty đổi tên thành Sperry Corp. Năm 1986, Sperry sáp nhập với Burroughs tạo thành Unisys. Đổi tên liên tục khiến sức mạnh thương hiệu bị suy giảm và làm các tác giả bị rối trí.

Vài năm sau, IBM nhảy vào thị trường và trận chiến bắt đầu. Mục tiêu: kiểm soát sự phát triển của sản phẩm quan trọng nhất thế kỷ XX.

Vấn đề này được quyết định trong cuộc tranh chấp tay đôi giữa hai công ty tương đối nhỏ trong một khoảng thời gian tương đối ngắn. Mỗi bên đều có thế mạnh. Sperry Rand có lợi thế dẫn đầu công nghệ. IBM có vị thế mạnh trong thị trường văn phòng.

Trận chiến có thể diễn ra theo bất kỳ hướng nào. Chính việc áp dụng nguyên tắc đông quân quyết liệt ngay từ đầu đã quyết định kết quả.

Một khi IBM leo lên vị trí dẫn đầu, họ sẽ ở nguyên đó. Các trận chiến marketing không giống những trận đấu bóng rổ khi hai bên đều có cơ hội vượt lên dẫn trước.

Các trận chiến marketing giống trận chiến quân sự hơn. Clausewitz nói: "Diễn biến của một trận chiến giống sự xáo trộn chậm của trạng thái cân bằng hơn là một dao động tới lui, như những người bị đánh lừa bởi những mô tả sai sự thật."

Hầu hết các nhà marketing sẽ không bao giờ có cơ hội tham gia vào thế trận giằng co như điều đã xảy ra giữa IBM và Sperry Rand ở thập niên 1950. Nhưng nếu có, hãy nhớ lời của Clausewitz: "Các tướng lĩnh phải nỗ lực hết mình trong trận chiến đầu tiên, hy vọng và cố gắng giành thắng lợi toàn diện nhờ nó."

Nhu cầu thiết lập vị thế ưu việt từ đầu trong trò chơi là mối quan tâm chính của một vị tướng marketing giỏi. Nó giống như trong môn cờ vua. Đôi khi nước đi đầu tiên của con tốt là đủ để bảo đảm chiến thắng.

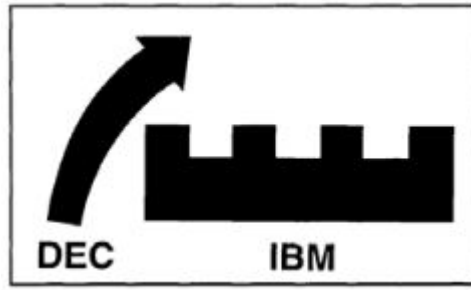
Sau khi thắng Sperry Rand, IBM củng cố thắng lợi của mình. Thậm chí dù xuất hiện những đối thủ mới, qua mỗi năm, IBM vẫn nắm 60-70% thị phần. Mọi người bắt đầu gọi ngành công nghiệp máy tính là nàng Bạch Tuyết và bảy Chú Lùn.

Một trong bảy chú lùn đã tấn công tổng lực vào pháo đài IBM vào đầu thập niên 1970. Nhưng đợt tấn công này diễn ra tương tự như trận Balaclava năm 1854.

Bạn không thể thắng bằng cách ganh đua với người dẫn đầu. Các công ty luôn mắc sai lầm này. Họ cố gắng hiểu cách làm của IBM, và làm chính xác theo cách đó. RCA thậm chí còn thuê các cựu quản lý của IBM về điều hành mảng máy tính của mình.

Bạn chỉ có thể giành chiến thắng bằng cách đi ngược lại chiến lược của người dẫn đầu. Bằng cách tìm ra điểm yếu trong thế mạnh của người dẫn đầu. Bằng cách tấn công cạnh sườn. Bằng cách đánh du kích. Bằng cách tập trung quân.

Sau khi RCA và GE bị Big Blue dìm chết, chỉ còn sót lại năm đối thủ, được gọi chung là BUNCH (Burroughs, Univac, NCR, Control Data và Honeywell). Ai sẽ là người tiếp theo khiến IBM phải lo sợ? Thực tế: Không ai cả.



DEC (Digital Equipment Corporation) đã tấn công cạnh sườn IBM ở phân khúc thấp.

DEC và IBM: vòng 1

Vào thời điểm các công ty lớn cố gắng giành giật thị phần máy tính lớn khỏi tay IBM, một công ty khởi nghiệp nhỏ đã giành được một chiến thắng marketing lớn bằng đòn tấn công cạnh sườn kinh điển. Công ty đó là Digital Equipment Corporation.

IBM sản xuất máy tính lớn; DEC sản xuất máy tính nhỏ. IBM bán cho người dùng cuối cùng; DEC bán cho những công ty sản xuất trang thiết bị gốc (OEM). IBM cho không khách hàng phần mềm; DEC vờ như không biết phần mềm máy tính là gì.

Đó chính xác là chiến lược tấn công cạnh sườn mà Volkswagen và hàng trăm công ty khác đã sử dụng.

Năm 1965, DEC giới thiệu PDP-8, dòng máy tính mini đầu tiên. Sản phẩm này sau đó được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu, giáo dục, kiểm soát công nghiệp và y tế.

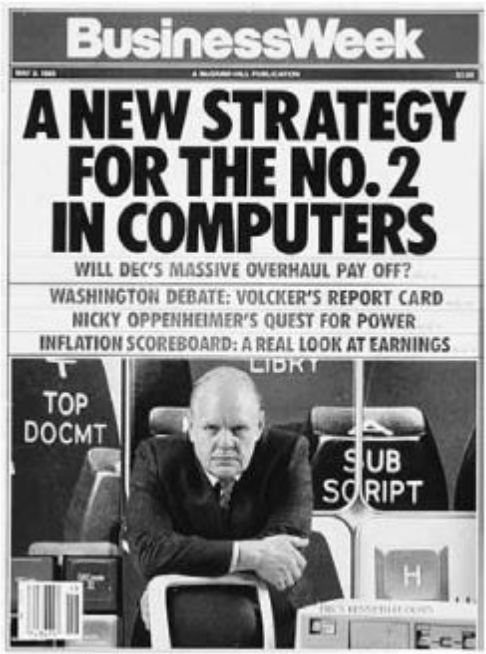
Sau đó, IBM đã mắc một sai lầm hiếm hoi. Họ không phòng thủ khi bị DEC tấn công. Nguyên tắc phòng thủ số 3: *Khóa chặt những nước cờ đáng gờm của đối thủ.*

Người dẫn đầu thường dễ bị tấn công cạnh sườn ở phân khúc thấp. Cái tôi của IBM đã che mờ khả năng đánh giá của họ. Ai sẽ mua một chiếc máy tính nhỏ, giá thấp, chỉ có khung mà không có phần mềm hay những hỗ trợ kỹ thuật từ IBM chứ?

Hàng ngàn máy tính đã được bán theo kiểu này. Doanh số bán máy tính mini của DEC tăng vọt. DEC trở thành cái tên hấp dẫn trên thị trường chứng khoán. Khi đó, doanh số của DEC vượt qua con số 4 tỷ đô-la.

Hewlett-Packard, Data General, Honeywell và những đối thủ khác nhảy vào thị trường máy tính mini. Nhưng IBM thì không. Cho tới tận năm 1976, Big Blue mới tham gia vào thị trường này với chiếc máy tính mini Series 1.

Nhưng kể cả khi đã lãng phí 11 năm rồi trông mong lật ngược thế cờ, IBM chưa bao giờ chiếm quá 10% thị phần trong thị trường máy tính mini. DEC liên tục thống trị thị trường với 40% thị phần.


BusinessWeek
A NEW STRATEGY FOR THE NO. 2 IN COMPUTERS
WILL DEC'S MASSIVE OVERHAUL PAY OFF?
WASHINGTON DEBATE: VOLCKER'S REPORT CARD
NICKY OPPENHEIMER'S QUEST FOR POWER
INFLATION SCOREBOARD: A REAL LOOK AT EARNINGS
TOP DOCMT
SUB SCRIPT

DEC trở thành công ty máy tính lớn thứ hai thế giới. Bạn không thể leo lên vị trí này bằng cách ganh đua với người dẫn đầu. Bạn phải đi ngược lại người dẫn đầu. Nguyên tắc tổng quát đó đúng trong phần lớn thị trường.

Đến cuối thập niên 1970, thế giới máy tính lại thay đổi. Những công ty trẻ trung hơn như Apple, Radio Shack và Commodore giới thiệu một thuật ngữ mới trong từ điển: máy tính cá nhân.

Trận chiến tái diễn theo cốt truyện David và Goliath.

DEC và IBM: vòng 2

Cả DEC và IBM đều đứng ngoài cuộc chơi khi toàn bộ ngành máy tính phát triển lên từ bộ vi xử lý 8-bit hay "máy tính chạy bằng chip".

Không lâu sau, rất nhiều công ty sản xuất máy vi tính hay máy tính cá nhân hoặc máy tính tại nhà tăng trưởng nhanh chóng.

Những "con quái vật" nhỏ này là gì? Và nên làm gì với chúng? Bạn sử dụng chúng để chơi điện tử ở nhà ư? Hay ở trường để học môn khoa học máy tính? Hay ở văn phòng để xử lý văn bản hay bảng tính?

Đáp án hóa ra là giải quyết tất cả những nhu cầu trên và hơn thế nữa. Sự thật là, máy vi tính (hay máy tính cá nhân hoặc máy tính tại nhà) thực sự là chiếc máy tính nhỏ đa dụng. Chỉ với vài ngàn đô-la, một chiếc máy tính cá nhân có thể làm rất nhiều công việc mà một chiếc máy tính lớn trị giá 1 triệu đô-la có thể làm.

Đây là địa hạt thuộc về DEC. Khi nhìn lại, lẽ ra DEC nên phòng thủ vị thế máy tính nhỏ của mình. Nhưng bạn không cần phải là nhà tiên tri để biết bước đi marketing đúng đắn tiếp theo là gì nếu am hiểu chiến lược.

Đến cuối thập niên 1970, DEC có vị thế cực kỳ vững chắc. Và có lẽ việc IBM không phản công khiến DEC có phần quá tự tin.

Từ góc nhìn quân sự, DEC đã hoàn tất nỗ lực tấn công cạnh sườn của mình và lẽ ra nên chuyển sang chiến lược phòng thủ địa hạt máy tính nhỏ. Nguyên tắc phòng thủ số 2: *Chiến lược phòng thủ tốt nhất là dũng cảm tự tấn công bản thân.* DEC lẽ ra nên là người đầu tiên tấn công vị thế máy tính mini của bản thân bằng một chiếc máy vi tính.

Nhưng DEC không đủ can đảm hoặc có lẽ không có tầm nhìn này. Chủ tịch DEC, Kenneth H. Olsen, nói: "Máy tính cá nhân sẽ thất bại nặng nề."

Có lẽ đó là đánh giá sai lầm lớn nhất trong lịch sử kinh doanh Mỹ kể từ khi Henry Ford chịu thất bại trước đợt tấn công cạnh sườn phân khúc cao của General Motors.

Ken Olsen là một thiên tài máy tính nhưng thiên tài cũng có thể mắc sai lầm. Như Fiorello LaGuardia từng nói:

Digital Equipment từng có vị thế vững chắc mà lẽ ra nó nên quyết liệt bảo vệ. Công ty này từng là nhà sản xuất máy tính nhỏ lớn nhất thế giới. Chúng tôi đã khuyên Ken Olsen, Chủ tịch của DEC, tung ra chiếc máy tính công sở 16-bit nghiêm túc đầu tiên. "Hãy tấn công IBM" là lời khuyên của chúng tôi. Nhưng Olsen cho rằng ra sau sẽ tốt hơn. Ông nghĩ rằng bằng cách ra sau, máy tính của DEC sẽ có cấu hình mạnh hơn IBM. Giữa trận chiến đầu tiên và trận chiến tốt hơn, trận chiến đầu tiên thường giành chiến thắng.

"Tôi không phạm nhiều sai lầm, nhưng một khi tôi sai, nó là sai lầm rất lớn."

DEC đáng ra đã có thể trở thành một gã khổng lồ máy tính, có lẽ còn lớn hơn Big Blue, nếu nó tấn công phân khúc máy tính cá nhân sớm và quyết tâm hơn. Có một yếu tố quan trọng trong tình huống này mà phần lớn các nhà marketing bỏ qua.

Người ta không mua máy tính cá nhân để sử dụng như một chiếc máy tính cá nhân, mà dùng nó để làm việc tại nhà hay tại văn phòng. Và không có nhà sản xuất máy tính cá nhân nào có uy tín trong mảng máy tính sử dụng cho công việc. Tất cả thương hiệu đều mang hơi hướng dùng tại nhà hoặc phục vụ cho mục đích giải trí.

Liệu General Motors có trang bị văn phòng bằng những chiếc máy tính Radio Shack TRS-80 không? (Chiếc máy được gọi vui là Rác-rưởi 80.) Hay Commodore Pets hay Apple II?

DEC chơi đùa trong khi IBM làm việc chăm chỉ ở Boca Raton để giới thiệu chiếc IBM PC.

Lẽ ra nên tập trung bảo vệ vị thế máy tính nhỏ của mình, DEC lại chia nhỏ nguồn lực vào bốn lĩnh vực riêng biệt không liên quan gì đến nhau.

1. DEC mở ra vài chục cửa hàng bán lẻ để cạnh tranh với Radio Shack, ComputerLand và hàng ngàn nhà bán lẻ độc lập khác. Một

đợt tấn công yếu kém vào những đối thủ có vị thế xác lập.

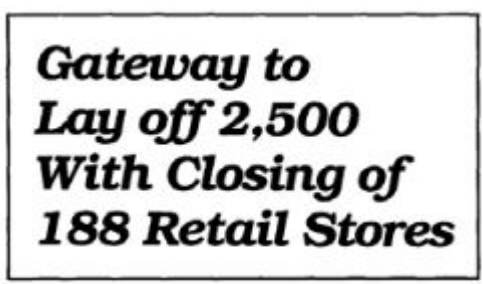
2. DEC chống lại những công ty sản xuất máy xử lý văn bản, đánh nhau với Wang và rất nhiều công ty chuyên sâu khác như CPT, NBI và Lanier.

3. DEC tiếp tục đẩy dòng sản phẩm máy tính mini của mình lên cao và cao hơn cho đến khi nó hầu như cạnh tranh với những chiếc máy lớn của IBM. Chiến trường mini này đã thu hút rất nhiều tài năng và nguồn lực của DEC.

4. DEC dồn nhiều tâm trí và nguồn lực để phát triển những hệ thống tự động hóa văn phòng phức tạp.

Từ khía cạnh tài chính, DEC tài trợ 24 triệu đô-la cho Trilogy Ltd., một công ty công nghệ cao do Gene Amdahl thành lập, nhằm xây dựng một chiếc máy tính siêu nhanh để tấn công những chiếc máy lớn hàng đầu của IBM.

Một mặt, DEC có quá nhiều bước đi mạo hiểm vào các lĩnh vực kinh doanh phi cốt lõi. Mặt khác, DEC lại không tung ra sản phẩm nào có thể bảo vệ hoạt động kinh doanh cơ sở của mình.



"Gateway sa thải 2.500 nhân viên và đóng cửa 188 cửa hàng bán lẻ."

Đây là tiêu đề một bài viết ra ngày 2 tháng 4 năm 2004 trên *The New York Times*. Gateway là một trong nhiều nhà sản xuất tham gia ngành bán lẻ để cuối cùng phải đóng cửa sau vài năm. Nhìn từ phương diện chiến lược, có rất nhiều vấn đề khi một nhà sản xuất tham gia bán lẻ. Khi đó, họ không chỉ phân chia lực lượng khi mở thêm "mặt trận" thứ hai mà còn cạnh tranh với chính khách hàng của mình _ những nhà bán lẻ bán sản phẩm của họ. Tuy nhiên, áp lực thôi thúc mở rộng hệ thống phân phối là rất lớn. Gateway nhiều khả năng không phải là công ty cuối cùng nhận ra rằng: Nhà sản xuất không nên mở cửa hàng bán lẻ. Hy vọng Apple Computer rút ra bài học này sau khi cơn sốt iPod nguội đi.

Năm 1980, DEC là nhà sản xuất máy tính nhỏ lớn nhất thế giới. Năm 1981, IBM tung ra sản phẩm PC.

DEC và IBM: vòng 3

Thành công nhanh chóng của IBM PC không làm thế giới bất ngờ. Danh tiếng của IBM đã bảo chứng cho chiếc PC. Dù sự thật không phải như vậy.

Chắc chắn, IBM sở hữu vị thế vững chắc trong ngành máy tính, nhưng là trong ngành máy tính lớn. Họ không có uy tín với những chiếc máy tính nhỏ; đó là vị thế của DEC. Nhưng vì DEC không kháng cự, IBM ung dung chiếm lĩnh thị trường máy tính cá nhân. Và sau đó, mọi người đều nhận ra điều mà lẽ ra họ phải thấy ngay từ đầu. Máy tính cá nhân phù hợp với môi trường công sở hơn so với sử dụng tại nhà.

Trong marketing, vai trò của sự may mắn lớn hơn rất nhiều so với những gì phần lớn các nhà marketing thừa nhận. Kể cả công ty lớn nhất như IBM cũng may mắn. Trong sáu năm kể từ ngày chiếc máy Altair nguyên bản ra đời cho đến chiếc IBM PC, không công ty có tiếng nào tung ra một chiếc máy tính sử dụng tại văn phòng.

Có hai đợt tấn công nhỏ theo định hướng chiến lược đó nhưng đều không đáng kể. Tháng 1 năm 1980, Hewlett-Packard tung ra sản phẩm HP-85, một sự bắt chước hời hợt chiếc máy Apple II. Nhưng họ giới thiệu sản phẩm này để phục vụ trong các lĩnh vực chuyên ngành và trong khoa học chứ không phải để sử dụng tại văn phòng. Và tháng 7 năm 1981, Xerox tung ra 820.

Nhưng trong tâm trí người tiêu dùng, Xerox là công ty sản xuất máy photocopy. Một tháng hè nóng nực là quá ngắn để thay đổi nhận thức đó. Ngày 12 tháng 8 năm 1981, IBM tung ra sản phẩm PC bom tấn. Và cuộc chơi bất ngờ thay đổi.

Là công ty máy tính công sở đầu tiên giới thiệu một chiếc máy tính cá nhân, IBM nhanh chóng chiếm lĩnh chiến trường. Không ai phòng thủ vì chưa ai sở hữu vị thế này. Hơn nữa, thị trường máy tính cá nhân đã hiện hữu với hàng ngàn doanh nhân từng mua chúng từ các công ty bán loại máy tính dùng tại nhà như Apple và Radio Shack.

Digital Equipment và Hewlett-Packard hoàn toàn không còn cơ hội khi IBM xây dựng xung lực thành công của nó ở thị trường phân khúc thấp.

16 năm trước, DEC tấn công cạnh sườn IBM thành công với máy tính mini. Giờ đây, IBM đang sử dụng chính chiến lược đó và đánh cạnh sườn thành công DEC với chiếc máy tính cá nhân.

Đỉnh cao sự thống trị của IBM trên thị trường máy tính cá nhân đến vào tháng 1 năm 1983, khi tờ Time gọi PC là "Chiếc máy của năm".

DEC không phản ứng gì cho đến tận ngày 10 tháng 5 năm 1982, thời điểm công ty này cũng tung ra chiếc máy tính cá nhân của riêng mình. Nhưng DEC đã phạm sai lầm căn bản trong quá trình tung sản phẩm.

DEC giờ đây đang tấn công và phải tìm ra một lỗ hổng trong phòng tuyến của IBM. Nguyên tắc tấn công số 3: *Triển khai cuộc tấn công vào mặt trận càng hẹp càng tốt.* Thật kinh ngạc, DEC tung ra không chỉ một mà ba chiếc máy tính cá nhân: Rainbow, Professional và DECmate.

Chỉ người dẫn đầu mới có quyền chào bán tất cả dòng sản phẩm. Một chiến lược ba sản phẩm không có trọng tâm chắc chắn sẽ thất bại. Đến năm 1984, IBM có doanh số cao gấp 10 lần DEC trong thị trường máy tính cá nhân. Khi hàng tồn kho chất đống, DEC ngừng sản xuất Rainbow (sản phẩm bán chạy nhất trong ba sản phẩm nói trên) vào đầu năm 1985.

Vào thời điểm đầu cuộc chơi, Ken Olsen từng nói DEC không quan tâm đến việc là người cuối cùng tham gia thị trường. Hàm ý rõ ràng ở đây là: người cuối cùng là người có khả năng điều chỉnh sản phẩm, tính năng và giá cả để làm tốt hơn đối thủ.

Phát biểu này phản ánh một niềm tin thâm căn cố đế của các nhà quản trị rằng trong một trận chiến marketing, sản phẩm tốt hơn thường chiến thắng.

Tuy nhiên, phần lớn các chuyên gia máy tính đồng tình rằng: không giống Altair và Apple, IBM PC không mang lại cho thị trường một công nghệ mới nào. IBM giành chiến thắng trong cuộc chiến PC với những vũ khí mà ai cũng có thể tiếp cận.

Tình huống này tương đương những cuộc chiến quân sự. Liệu có phải quân Đồng minh giành thắng lợi trong Thế chiến thứ II vì sở hữu vũ khí vượt trội so với Đức không? Liệu có phải nước Mỹ thất bại trong Chiến tranh Việt Nam vì bất lợi về mặt vũ khí? Nguyên tắc đông quân quyết định sự thắng thua trong những cuộc chiến quân sự đó, và nguyên tắc đông quân cũng quyết định sự thành bại trong cuộc chiến máy tính cá nhân.

Nhưng ngành máy tính lại sắp được học những bài học này một lần nữa.

Tất cả và IBM

Gần như ngay lập tức, các đối thủ phản ứng bằng một trận lũ quảng cáo với những phát biểu đầy khoác lác.

DEC Adds 3 Personal Computers

By ANDREW POLLACK

The Digital Equipment Corporation, which is generally considered the leading American computer company after the International Business Machines Corporation, entered the personal computer business yesterday with three new products.

The new computers, which will range in price from $3,500 to $5,000 and be available in the fall, are clearly aimed at the office and small-business market, rather than the home market.

Analysts said the DEC computers are technically impressive and aggressively priced. The one problem DEC might have is in distribution, because the company has not had much experience selling to offices, the analysts said. The company has concentrated its sales efforts on selling to laboratories, factories and data processing departments, as well as to companies that incorporate DEC computers into other systems.

Delayed Market Entry

"DEC has been playing catch-up in office automation," said Howard Anderson, president of the Yankee Group, a Boston computer and telecommunications industry consulting firm. DEC's word processor sales have lagged well behind those of I.B.M. and Wang Laboratories, he said.

Bên phòng thủ đôi khi có thể kiếm thêm lợi nhuận bằng cách tung ra nhiều dòng sản phẩm. Nhưng với bên tấn công, làm vậy là sai lầm, như Digital Equipment đã nếm trải sau đó.

Digital Equipment founder bows out

COVER STORY

Empire Ken Olsen built is crumbling

About Olsen

Đỉnh cao của câu chuyện về DEC diễn ra vào một thập kỷ sau khi nhà sáng lập buộc phải rời khỏi công ty. "Đế chế Ken Olsen đã xây dựng đang sụp đổ" là tuyên bố của tờ USA Today trong ấn phẩm ra ngày 17 tháng 7 năm 1992. Liệu có phải một sai lầm chiến lược duy nhất (không tung ra chiếc máy tính cá nhân từ sớm khi còn cơ hội) đã dẫn đến sự sụp đổ của một công ty từng một thời vĩ đại không? Chúng tôi nghĩ vậy.

"Dimension. Chiếc máy tính cá nhân mạnh mẽ nhất, tương thích nhất bạn có thể mua," một tiêu đề nói. "Bằng với giá IBM PC, tất nhiên, đó là giá trị tốt nhất dành cho bạn," mẫu quảng cáo của Dimension nói.

"Làm sao để mua IBM PC với giá 1.995 đô-la? Hãy mua Chameleon," một mẫu quảng cáo khác nói.

Trận chiến máy tính cá nhân dường như là nơi thể hiện những mặt tệ hại nhất trong cái tôi của các doanh nghiệp: chứng tỏ bản lĩnh đàn ông.

"Bạn không thể tấn công IBM và Wang chỉ bằng sự gan dạ," một mẫu quảng cáo của Syntrex nói trong một nỗ lực cố gắng chứng minh bản lĩnh đàn ông của mình. (Không, Syntrex, bạn không thể tấn công IBM và Wang chỉ bằng sự gan dạ. Bạn cần tiền và rất nhiều tiền.)

"Vì sao bạn phải mua một chiếc máy tính công sở từ một công ty bạn chưa từng biết đến?" mẫu quảng cáo dài ba trang của TeleVideo đặt câu hỏi. Mẫu quảng cáo giới thiệu những hệ thống "hiệu quả và đáng tin cậy hơn so với những công ty bạn từng biết đến".

Không chỉ những công ty ít tên tuổi mà cả những công ty danh tiếng cũng nhảy vào tấn công IBM. "Chúng tôi đánh IBM," Wang

nói trong một chiến dịch kinh điển. “Chúng tôi sẵn sàng và háo hức đối đầu trực tiếp với IBM.”

Thậm chí AT&T Information Systems cũng nổ súng. “Ở thời điểm này của trò chơi máy tính cá nhân, bạn thực sự nên biết điểm số,” mẫu quảng cáo của AT&T nói. Tốc độ, khả năng tận dụng, đồ họa, tính tương thích và một hạng mục khác gọi là “Khác” tạo thành một bảng điểm đánh giá máy tính. Và điểm số như thế nào? AT&T được yêu thích hơn 5 lần so với IBM. (Nhưng thị trường bỏ phiếu 50:1 cho IBM so với AT&T.)

Một công ty danh tiếng khác cũng tấn công IBM là Texas Instruments (TI). “TI dám so sánh,” là tiêu đề quảng cáo của công ty này khi so sánh chiếc máy tính công sở của hãng với IBM.

Không may thay, Texas Instruments nổi tiếng vì những thất bại. Ví dụ, năm 1983, công ty này đóng cửa mảng kinh doanh máy tính tại nhà và kết sổ 660 triệu đô-la tiền lỗ vận hành. (Nếu không thể cạnh tranh với Atari, Commodore và Apple, làm sao cạnh tranh được với IBM?)

Và Radio Shack đăng một quảng cáo toàn trang trên tờ The Wall Street Journal, tuyên bố chiếc Tandy 2000 “rõ ràng ưu việt hơn IBM, AT&T, Compaq, Apple và Hewlett- Packard”.

You can't take on IBM and Wang on guts alone.

Modular systems.

Exclusive features.

Typewriter based word processing.

The only memory typewriter with a screen.

Cut it write right now.

1-800-526-2829

SYNTREX

Đây là mẫu quảng cáo mà Syntrex dùng để tấn công trực diện vào

IBM và Wang. Bên cạnh việc có nhiều tiền và can đảm, bạn cũng phải rất ngu ngốc mới làm vậy.

Một mẫu quảng cáo mà Wang sử dụng để tấn công IBM.

Tất cả mọi công ty đều tuyên bố máy tính của mình tốt hơn IBM. Nhưng một công ty có tên là Leading Edge thậm chí còn đi xa hơn.

"Ngày chiếc máy tính cá nhân IBM trở nên lỗi thời" là tiêu đề quảng cáo đầy khiêm tốn của công ty này. "Đó là một ngày thứ Hai vào mùa thu năm 1983, ngày Leading Edge PC – chiếc máy tính cá nhân tốt hơn IBM PC với giá chỉ bằng phân nửa, ra đời."

Giờ đây, chiếc IBM PC đã lỗi thời, và những nhà marketing của Monroe mách bảo bạn phải làm gì với nó. "Chúng tôi đưa ra vài đề nghị đầy tôn trọng để sử dụng chiếc máy tính của quá khứ." Mẫu quảng cáo của Monroe đề nghị sử dụng IBM PC như máy nóng lạnh hay đèn bàn, và tuyên bố: "Tiêu chuẩn mới của máy tính là Monroe System 2000."

Năm 1982, các công ty sản xuất máy tính chi chưa tới 1 tỷ đô-la để quảng cáo. Hai năm sau, họ chi ra khoản tiền hơn 3 tỷ đô-la một năm, nhiều hơn cả ngành ô tô và thuốc lá, hai ngành thường chi rất đậm cho quảng cáo.

Trước hàng loạt đòn tấn công này, IBM có phản công không? Tất

nhiên là không. Đó không phải là chiến lược phòng thủ tốt.

IBM và IBM

Với chỗ đứng vững chắc trên thị trường PC, IBM quay đầu súng và sử dụng chiến lược phòng thủ kinh điển.

Tấn công bản thân. Nó hiệu quả với Gillette, hiệu quả với General Motors, và hiệu quả với IBM.

Việc nắm rõ chiến thuật này thực sự đã giúp IBM rất nhiều. Khách hàng biết rằng Big Blue sẽ không ngừng ra mắt những sản phẩm mới tốt hơn.

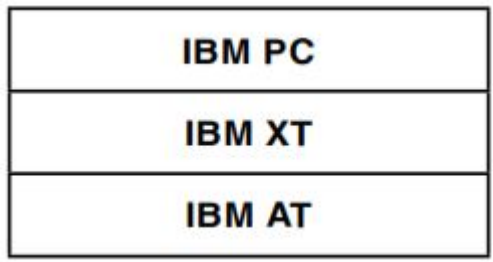
IBM tung ra chiến lược "Rẻ hơn và tốt hơn IBM". Đối thủ sẽ khó bắn trúng một mục tiêu liên tục di động. Các khách hàng và khách hàng tiềm năng đã tỏ ý sẵn lòng chờ đợi những sản phẩm mới của IBM.

IBM liên tục tung ra những mẫu máy tính cá nhân mới. Sản phẩm đầu tiên là PC XT, chiếc máy có ổ đĩa cứng có khả năng lưu trữ 5.000 trang văn bản.

Tiếp theo là PC AT, với bộ vi xử lý hoàn toàn mới. "Chiếc máy AT của IBM tạo ra áp lực lên các đối thủ cạnh tranh và tất cả những chiếc PC còn lại. Giá rẻ bất ngờ nhưng rất mạnh mẽ, chiếc AT hứa hẹn sẽ khiến các đối thủ của IBM phải thiết kế lại sản phẩm và chiến lược. Một nhà tư vấn trong ngành kỳ vọng chiếc AT sẽ vượt qua doanh số bán hàng của chiếc PC và PC XT trong vòng một năm," tờ *The Wall Street Journal* viết.

For your child! The most marvelous, expensive, crazy (like a fox) Christmas gift of all time. A personal computer.
Radio Shack
The biggest name in little computers™

Tại sao lại đặt tên thương hiệu máy tính cá nhân là "Radio Shack"? Hơn nữa, tại sao lại gọi mẫu máy là "TRS-80", khiến người dùng gọi nó là "Trash 80" (Rác-rưởi 80)? Kiểu chiến lược đặt tên này chỉ hiệu quả trong thị trường không có đối thủ. Có thời điểm, TRS-80 là chiếc máy tính bán chạy nhất. ("Cái tên lớn nhất trong những chiếc máy tính nhỏ nhất" là cách họ quảng cáo nó.) Rất dễ hiểu vì sao thương hiệu máy tính cá nhân Radio Shack giờ đây không còn tồn tại nữa.



"Tấn công bản thân" là chiến lược của người dẫn đầu thị trường, và đó chính xác là những gì IBM làm với dòng máy tính PC. Sau khi giới thiệu chiếc PC vào tháng 8 năm 1981, IBM tiếp nối bằng mẫu máy XT và sau đó là mẫu AT. Lạ lùng thay, đó dường như là cái kết của dòng máy này. Từ đó trở đi, IBM không giới thiệu chiếc máy mới nào nữa. Điều đó cho phép Compaq chiếm thế thượng phong trong thế hệ máy tính cá nhân tiếp theo.

Sự ra đời của mẫu máy AT không vấp phải phản ứng nào từ các đối thủ của IBM. "IBM không bị thách thức. Không một đối thủ lớn nào của IBM tung ra sản phẩm thách thức PC AT," tờ The *New York Times* viết về Hội chợ Comdex – hội chợ triển lãm cao cấp của ngành thu hút hơn 100.000 người ghé thăm.

Không có gì lạ khi một "bầu không khí u ám xuất hiện trong buổi triển lãm". John Sculley của Apple nói: "Ngành máy tính cá nhân dường như đã mắc kẹt trong cái hố khổng lồ."

Cái hố tên là IBM.

Trước đó không lâu, chính những ấn phẩm đăng những mẫu quảng cáo tấn công IBM bắt đầu báo cáo tình hình thương vong của bên tấn công. Raytheon từ bỏ Data Systems Division và nhận khoản lỗ sau thuế 95 triệu đô-la. Computer Devices, Gavilan Computer, Osborne Computer, Victor Technologies, và Franklin Computer nộp đơn phá sản theo Chương 11[1].

[1]. *Chương 11: Tức Chương 11 trong Luật Bảo hộ phá sản của Mỹ, là*

quy trình pháp lý mà một công ty có thể trì hoãn việc trả nợ, tiếp tục kinh doanh và tái cấu trúc tổ chức theo phương thức mới.

Pitney Bowes từ bỏ mảng máy xử lý văn bản và nhận khoản lỗ 22,5 triệu đô-la sau thuế. Eagle Computer, Fortune Systems, Columbia Data Products, và Vector Graphic bắt đầu nhận những khoản thua lỗ nặng nề.

Nỗi sợ bao trùm Thung Lũng Silicon. Và tình huống càng tệ hơn khi IBM bắt đầu chạy quảng cáo tận dụng tình thế này: "Điều mà hầu hết mọi người muốn từ một công ty máy tính là ngủ ngon vào buổi tối."

Nếu nghĩ IBM là một đối thủ "toàn năng" thì bạn đã lầm. Các công ty, cũng như các đội quân, có sức mạnh, nhưng chỉ trong địa hạt mà chúng chiếm giữ. Một trong những địa hạt tâm trí mà IBM không sở hữu có thể là thị trường máy tính dùng tại nhà.

Apple và IBM: vòng 1

Apple thổi bay các đối thủ bằng Apple II, chiếc máy tính cá nhân "đóng gói" đầu tiên. Hơn nữa, "kiến trúc mở" khuyến khích hàng trăm công ty thiết kế phần mềm và phần cứng tạo ra hàng ngàn ứng dụng. Một cách nhanh chóng, Apple có miếng bánh lớn nhất thị trường máy tính cá nhân. Sau đó, họ bảo vệ vị thế của mình bằng các chiến lược phòng thủ kinh điển.

"Một giấc ngủ ngon" có lẽ là mẫu quảng cáo nổi tiếng nhất mà IBM tung ra. Mẫu quảng cáo củng cố nhận thức rằng IBM có thể đắt hơn nhưng nó luôn ở đó bảo vệ khách hàng. (Chưa ai bị đuổi việc vì mua IBM.) Nhận thức này là lý do khiến IBM thành công vang dội trên khắp toàn cầu. Ngày nay, mảng dịch vụ và phần mềm chiếm khoảng 60% kinh doanh của IBM. Phần cứng trở thành mảng kinh doanh nhỏ hơn.

Đầu tiên là Apple II Plus. Sau đó đến IIe. Mỗi chiếc máy tương

thích và sử dụng cùng phần mềm của mẫu máy trước đó, và đều được thiết kế để thay thế sản phẩm của thế hệ trước. (Chiến lược phòng thủ tốt nhất là dũng cảm tự tấn công bản thân.)

Sau đó là mẫu máy tính cầm tay, chiếc IIc. Dù không được thiết kế để thay thế IIe, nó có hiệu suất cao hơn với mức giá thấp hơn; do đó theo một nghĩa nào đó, nó giúp hoàn thiện mẫu IIe.

Apple III gặt hái được ít thành công hơn, và đó là mẫu máy duy nhất không được thiết kế để dùng tại nhà. Nó được thiết kế để dùng trong công sở và không sử dụng cùng phần mềm như dòng II – sản phẩm được thiết kế để hoàn thiện những mẫu máy trước chứ không phải thay thế. Mẫu Apple III nhận được sự chào đón đầy hững hờ, một dấu hiệu cho thấy mọi chuyện đang không diễn ra tốt đẹp.

Chính trong bối cảnh này, IBM toàn năng tung ra mẫu máy PCjr. "Ngày tàn của máy tính tại nhà. Thành công nối tiếp thành công, IBM giờ đây đã có một sản phẩm sử dụng trong phòng khách," tạp chí *Time* dự đoán những thay đổi lớn lao sắp xảy ra trong tương lai.

Nhưng phòng khách thuộc về Apple.

Bất chấp việc có thêm bàn phím miễn phí, cắt giảm giá 1/3, và 100 triệu đô-la tiền thuê Charlie Chaplin làm đại diện quảng cáo, PCjr không thể cất cánh.

Chưa đầy 18 tháng sau ngày tận thế, PCjr bị khai tử bởi Ban giám đốc mới được thành lập ở bộ phận Entry Systems của IBM.

Thất bại của PCjr có thể ảnh hưởng đến lòng tự ái của IBM nhưng không phải túi tiền của họ. Trong năm cuối cùng tồn tại, PCjr chỉ mang về 150 triệu đô-la doanh thu, rất nhỏ so với tổng doanh thu 46 tỷ đô-la của IBM.

Những người cả nghĩ sẽ nói rằng vấn đề không nằm ở chiến lược mà nằm ở sản phẩm. Có thể là như vậy, nhưng có quá nhiều bằng chứng cho thấy sản phẩm tốt là chưa đủ nếu không sở hữu vị thế chiến lược thuận lợi. Chiến thắng thường thuộc về bên kiểm soát vùng lãnh thổ. Đây là nguyên tắc thứ hai của Clausewitz: ưu thế phòng thủ.

Apple II là chiếc máy tính cá nhân "đóng gói" đầu tiên. Đây chính là sản phẩm đã xây dựng thương hiệu và tạo nên nhận thức Apple là một chiếc máy tính "tại nhà".

IBM có vị thế vô cùng vững chắc trong công sở nhưng không có chút uy thế nào tại nhà. Tại sao họ lại nghĩ máy tính cá nhân dùng tại nhà mang thương hiệu IBM có thể thành công chứ? Đặc biệt với một cái tên như PCjr.

Tình huống tương tự đã xảy ra với Big Blue khi họ cố gắng mở các cửa hàng bán lẻ cạnh tranh với ComputerLand, MicroAge, Entré và những đối thủ khác. "IBM đã lạc lối trong khu rừng bán lẻ," tạp chí *Fortune* mô tả những vấn đề của Big Blue.

Không chỉ IBM mà còn DEC, Xerox và những công ty khác cũng thua lỗ trên mặt trận bán lẻ. Vị thế quan trọng hơn quy mô. Không nhà sản xuất máy tính lớn nào có vị thế bán lẻ mạnh trong

tâm trí khách hàng.

Apple vs IBM: vòng 2

Máy tính dùng tại nhà và tại công sở là hai chuyện hoàn toàn khác nhau. Ngành máy tính giờ đây đang dõi theo sự trở lại của cuộc chiến Apple và IBM. Kết quả lần này nhiều khả năng sẽ khác vì Apple đang chơi trên lãnh thổ của IBM. Apple cố gắng di chuyển vào lãnh thổ công sở còn bỏ ngỏ sau khi DEC rút quân.

John Sculley[1] và đội Macintosh của ông đã chi 200 triệu đô-la một năm trong một chiến dịch quảng cáo quy mô lớn để giành vị trí số 2 trong thị trường máy tính công sở.

[1]. John Sculley: Doanh nhân người Mỹ, từng là Phó Chủ tịch (1970-1977) và Chủ tịch (1977-1983) của PepsiCo. Ông là Giám đốc điều hành của Apple trong giai đoạn 1983-1993.

Nhưng Apple có một điểm yếu chết người. Apple là chiếc máy tính dùng tại nhà, không phải ở công sở.

Sculley rất thông minh. Bạn sẽ thấy những mẫu quảng cáo về Macintosh hầu như không bao giờ sử dụng tên Apple. Ông hiểu rằng phải định vị chiếc máy văn phòng Macintosh tách biệt khỏi vị thế tại nhà của Apple.

Không may thay, công chúng tiếp tục liên tưởng Macintosh đến Apple. Đây là con sâu trong nồi canh Macintosh của Sculley.

Steve Wozniak, đồng sáng lập Apple, rời khỏi công ty cũng vì vấn đề này. “Hướng đi của Apple đã phạm phải sai lầm trong năm năm qua,” ông nói.

Wozniak cũng cáo buộc ban quản trị vì đã từ chối tài trợ tiền để phát triển chiếc máy tính cá nhân Apple II.

Chúng tôi tin rằng Wozniak đúng. Apple nên tập trung vào thị trường máy tính tại nhà và doanh nghiệp nhỏ.

CORPORATE PERFORMANCE

APPLE FINALLY INVADES THE OFFICE

"Apple cuối cùng cũng tham chiến vào lĩnh vực văn phòng."

Đúng như dự đoán, Macintosh chưa bao giờ thành công trong thị trường máy tính công sở. Theo tạp chí Fortune (ấn phẩm phát hành ngày 9 tháng 11 năm 1987): "Đợt tấn công trực diện ba năm trước đã thất bại, do đó, Apple bắt đầu đẩy những chiếc Macintosh ra cửa sau." Bước đi đó cũng thất bại và cuối cùng khiến John Sculley bị sa thải. Ngày nay, Apple chỉ chiếm 3% thị phần máy tính cá nhân thế giới.

Ngoài thị trường máy tính dùng tại nhà và trong các doanh nghiệp nhỏ, một cơ hội khác dành cho Macintosh là đồ họa. Nếu Apple mua lại PowerPoint (Microsoft đã làm ra nó với 14 triệu đô-la), sự kết hợp giữa Macintosh và PowerPoint có thể giúp Apple chiếm thị phần tương đối lớn trong thị trường máy tính công sở. Dù ở trường hợp nào đi nữa, chiến lược tốt nhất cho kẻ đứng sau luôn là tấn công hẹp người dẫn đầu.

Công ty số 2 và IBM

"Ngành máy tính cá nhân ngày nay rất giống ngành ô tô đầu thế kỷ XX. Khi đó cũng như bây giờ, một công nghệ mới với tiềm năng cách mạng thu hút rất nhiều công ty; vài công ty trong đó thậm chí có những cái tên giống Apple và Commodore. Tất nhiên, chỉ vài công ty trong số những nhà sản xuất xe ra đời từ rất sớm đó còn tồn tại đến ngày nay," theo tờ *Time*.

"Chắc chắn IBM đã trở thành General Motors của ngành máy tính

cá nhân. Giờ câu hỏi là: Ai sẽ trở thành Ford hay Chrysler, và ai sẽ là Locomobile hay Stanley Steamer?" *Time* kết luận.

Ai sẽ trở thành công ty số 2? Khi IBM tiếp tục phát triển, nó mở ra cơ hội ngàn năm có một cho một công ty đi vào và chiếm giữ vị trí số 2 đầy quyền lực.

Digital đã có cơ hội tốt nhất. Họ đã dẫn đầu trong thị trường máy tính nhỏ. Họ đã xây dựng thành công thương hiệu và danh tiếng. Nhưng họ lại quẳng nó qua cửa sổ.

Hertz và Avis. Coke và Pepsi. General Motors và Ford. McDonald's và Burger King. Luôn có chỗ cho người số 2.

Có một cánh cửa cơ hội cho một công ty đi vào vị trí còn khuyết. Và có rất nhiều đối thủ chen nhau bước vào cánh cửa đó: AT&T, Burroughs, Compaq, Data General, Hewlett-Packward, ITT, Motorola, NCR, Sperry, Wang, Xerox và Zenith.

Và danh sách đón còn chưa kể đến các đối thủ từ Nhật Bản: Epson, Fujitsu, Hitachi, Minolta, Mitsubishi, NEC, Oki, Panasonic, Sanyo và Toshiba.

Rối rắm phải không? Người tiêu dùng cũng thế. Ở thời điểm này, uy tín là công cụ bán hàng quan trọng nhất. Khách hàng không mua một chiếc máy vi tính. Họ mua một công ty. Hãy nhìn vào điểm yếu của vài công ty trên thị trường.

AT&T là công ty điện thoại, không phải máy tính.

Burroughs là công ty máy tính lớn, và không đặc biệt mạnh trong lĩnh vực này.

Compaq là công ty đánh cạnh sườn chi phí thấp vào IBM – rất thành công, nhưng không nhiều khả năng có thể thay đổi chiến lược sang chiến tranh tấn công.

Data General cũng là một công ty đứng sau DEC trong ngành máy tính mini.

ITT là tập đoàn đa ngành. ITT không có bất kỳ vị thế cụ thể nào trong tâm trí thị trường.

NCR nghĩa là National Cash Register (Công ty sản xuất máy tính tiền quốc gia), không phải máy tính. Thành công về mảng máy tính lớn nhất của công ty này là trong những hệ thống nhập liệu

tại các quầy thanh toán.

Compaq vươn lên vị trí dẫn đầu thị trường máy tính cá nhân, có lúc trở thành thương hiệu máy tính cá nhân bán chạy nhất thế giới, bằng hai chiến lược tấn công cạnh sườn xuất sắc. Tháng 3 năm 1983, Compaq là công ty đầu tiên giới thiệu chiếc máy tính "xách tay" và theo đó lấy cái tên "Compaq". Tháng 9 năm 1986, Compaq là công ty đầu tiên giới thiệu chiếc máy tính cá nhân dựa trên 16-MHz Intel 80386 _ chiếc Compaq Deskpro 386. Chính bước đi này đã giúp công ty leo lên vị trí dẫn đầu ngành.

Đáng kinh ngạc, Dell Computer đã tìm ra cách để trở thành người dẫn đầu thị trường máy tính cá nhân - không phải bằng cách sản xuất sản phẩm tốt hơn những đối thủ còn lại mà bằng cách trở nên khác biệt. Dell là công ty đầu tiên bán máy tính trực tiếp (đầu tiên là qua điện thoại và giờ là qua Internet). Đây là ví dụ kinh điển của một bước đi tấn công cạnh sườn, có lẽ là chiến lược hiệu quả nhất trong marketing. (Trong trường hợp của Dell, đó là chiến lược tấn công cạnh sườn bằng phân phối.)

Sperry cũng là một công ty đứng sau người dẫn đầu trong thị trường máy tính lớn.

Wang là công ty sản xuất máy xử lý văn bản. Wang có cơ hội, nhưng vị thế trong thị trường máy xử lý văn bản không hữu ích gì cho họ trong thị trường máy tính.

Xerox là công ty sản xuất máy photocopy. IBM không thể thành công trong ngành máy photocopy. Xerox cũng không thể thành công trong ngành máy tính.

Zenith sản xuất tivi.

Hãy quên các công ty Nhật Bản đi. Cách tiếp cận cẩn thận, từng bước của những công ty này không thể đấu lại thế giới máy tính cá nhân luôn thay đổi nhanh chóng.

Và đoán xem, chúng tôi nghĩ ai có cơ hội lớn nhất? Hewlett-Packard.

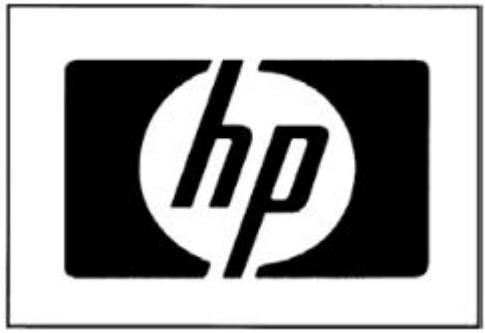
Đúng. Chúng tôi cho rằng Hewlett-Packard có cơ hội tốt nhất để trở thành công ty máy tính lớn thứ 2 thế giới. Hewlett-Packard chỉ đứng thứ 2 sau DEC trong ngành máy tính mini. Hewlett-Packard chào bán những chiếc máy tính cá nhân thân thiện với người dùng như cái mà Apple đang cố gắng chào bán.

Hewlett-Packard không chiếm vị trí thứ 2 bằng cách tấn công IBM. Không ai có thể thay thế IBM.

Hewlett-Packard chiếm vị trí thứ 2 bằng cách trở thành sản phẩm máy tính công sở tốt hơn Apple để thay thế IBM. Sau đó, họ tuyên bố với thị trường rằng Hewlett- Packard có nghĩa là máy tính công sở.

Câu trả lời sẽ đến vào tương lai.

Chúng tôi đã sai về sức mạnh của thương hiệu IBM. Trong 23 năm, công ty này báo lỗ 15 tỷ đô-la cho dòng sản phẩm PC. Chúng tôi lẽ ra nên có can đảm tuyên bố rằng mở rộng dòng sản phẩm là sai. Tuy nhiên, lúc đó, rất khó để chỉ trích một công ty chiếm 50% thị phần trong thị trường máy tính cá nhân.



Chúng tôi đã đúng về sức mạnh của thương hiệu Hewlett-Packard. Thậm chí chiến lược của công ty này rất rối rắm, nhưng H-P vẫn đứng thứ 2 trên thị trường máy tính cá nhân.

15
Chiến lược và chiến thuật

Chúng ta sẽ sai lầm nếu cho rằng chiến lược sở hữu sức mạnh độc lập với những kết quả chiến thuật.

KARL VON CLAUSEWITZ

Vài công ty tin rằng cách hoạch định chiến lược là tập hợp ba hay bốn người giỏi nhất và nhốt họ lại trong một căn phòng cho đến khi nghĩ ra đáp án. Đây gọi là "cách tiếp cận nhóm tư duy tháp ngà."

Các công ty khác rất thích thú đem toàn bộ ban quản trị cấp cao vào một trung tâm hội nghị (hay đảo Caribe) để hoạch định kế hoạch cho tương lai. Đó là cách tiếp cận "không bị điện thoại hay bất cứ thứ gì quấy rầy".

Cả hai cách tiếp cận đều nhằm hướng tư duy chiến lược dài hạn ra khỏi những quyết định chiến thuật mỗi ngày. Cả hai đều sai.

Chiến lược theo sau chiến thuật

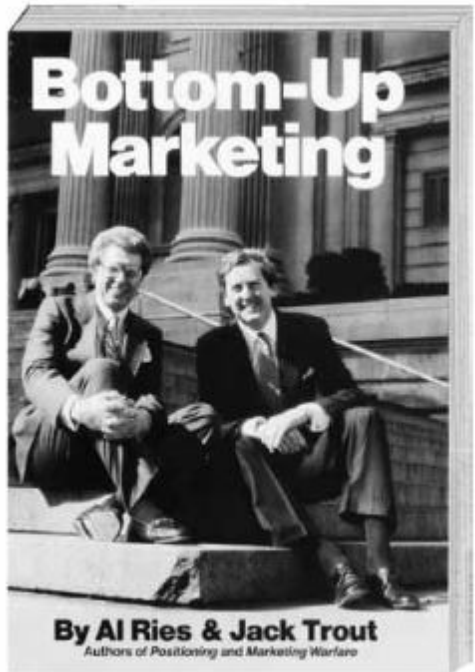
Hình thức nên theo sau chức năng, chiến lược nên theo sau chiến thuật. Nghĩa là, việc đạt được các kết quả chiến thuật là mục tiêu tối thượng và duy nhất của một chiến lược. Nếu một chiến lược không đóng góp vào các kết quả chiến thuật, thì chiến lược đó sai, dù nó trông xuất sắc hay trình bày hùng hồn thế nào đi chăng nữa. Chiến lược nên được phát triển từ dưới lên, không phải từ trên xuống.

Chỉ vị tướng nào có kiến thức sâu rộng, gần gũi với những gì xảy ra trên chiến trường mới có thể phát triển một chiến lược hiệu quả.

Chiến lược nên đến từ bùn lầy thị trường, không phải từ bầu không khí vô trùng của tháp ngà. (Vị tướng ngồi trên chiếc ghế bành không hiểu chiến trường cũng tương tự như những nhà quản lý ngồi trong phòng hội thảo dành cho giám đốc điều hành.)

Mục tiêu của chiến lược tổng thể là giúp điều phối hiệu quả hoạt động ở cấp độ chiến thuật. Không còn mục tiêu nào khác. Trong hoạt động quân sự, mục tiêu của kế hoạch tổng thể, nói một cách rõ ràng, là có hai người lính sẵn sàng và có khả năng đánh trận ở một địa điểm trong khoảng thời gian nơi quân thù chỉ có một binh lính. Nói cách khác, mục tiêu là điều phối ứng dụng nguyên tắc đông quân ở cấp độ chiến thuật.

Một trong những ý tưởng quan trọng nhất đến từ nghiên cứu chiến tranh là khái niệm chiến thuật nên lèo lái chiến lược. Đầu tiên, hãy tìm kiếm một chiến thuật hiệu quả, và sau đó tích hợp nó vào một chiến lược. Phần lớn các công ty làm ngược lại. Họ quyết định chiến lược mà mình muốn theo đuổi và sau đó tìm kiếm chiến thuật giúp chiến lược trở nên hiệu quả.



Ý tưởng chiến thuật nên lèo lái chiến lược là chủ đề của cuốn sách *Bottom-Up Marketing* (tạm dịch: Marketing từ dưới lên) của chúng tôi xuất bản năm 1988. Cuốn sách này hiện nay vẫn được phát hành.

Chiến lược tổng thể có thể tuyệt vời, đầy cảm hứng, táo bạo và gan dạ, nhưng cuối cùng sẽ thất bại cay đắng nếu không điều quân đến chiến trường đúng thời điểm để hoàn thành nhiệm vụ chiến thuật.

Không có chiến lược tồi hay chiến lược tốt. Chiến lược không có giá trị tự thân. Chúng không phải cốt truyện tiểu thuyết hay kịch bản phim, chỉ chờ ai đó trao cho đôi cánh bằng ngôn từ và âm nhạc.

Các tác phẩm nghệ thuật thường được đánh giá dựa trên tính nguyên bản, sự sáng tạo và tính táo bạo của tư duy. Chiến lược marketing nên được đánh giá dựa trên tính hiệu quả khi được triển khai thực địa với khách hàng và đối thủ.

Trong chiến tranh quân sự, vị tướng chiến lược nghiêm túc sẽ bắt đầu bằng việc nghiên cứu lưỡi lê. Không phải ngẫu nhiên mà vị chiến lược gia quân sự xuất sắc nhất thế giới bắt đầu phục vụ trong quân đội Phổ ở tuổi 12.

Karl von Clausewitz từng trải qua mọi nỗi sợ chiến tranh. Ông đã ở Jena và bị người Pháp bắt giam. Ông đã ở Borodino, nơi diễn ra trận đánh lớn giữa quân đội của Napoleon và quân đội của Czar. Ông đã ở sông Berezina, một trong những bối cảnh tối tăm nhất trong lịch sử, nơi hàng ngàn quân Pháp bị giẫm chết dưới vó ngựa của đội quân Cossacks. Ông đã có mặt ở trận Waterloo.

Những khái niệm chiến lược tuyệt vời của ông được phát triển từ kinh nghiệm thực tế. Clausewitz biết tầm quan trọng của chiến thắng vì ông thường xuyên trải qua đắng cay của sự thất bại trong sự nghiệp của mình.

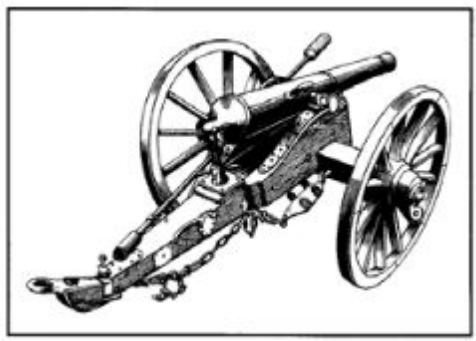
Tất cả những chiến lược gia quân sự vĩ đại đều đi theo mô hình này. Họ học chiến lược bằng cách học chiến thuật chiến tranh. Chiến lược theo sau chiến thuật.

Sĩ quan pháo binh

Cuối thập niên 1700, những thanh niên trẻ mang dòng máu hoàng gia hoặc liên quan đến hoàng gia không thích gia nhập pháo binh. Đó là một binh chủng ồn ào, dơ dáy và gánh vác nhiệm vụ nặng nề. Những sinh viên tốt nghiệp MBA ngày nay là những kỵ sĩ khoác trên mình bộ quân phục tuyệt vời và cưỡi ngựa đi làm.

Nhưng chiến tranh đã thay đổi ở cấp độ chiến thuật. Ngoại trừ công tác tình báo, kỵ binh hầu như không còn đóng vai trò quan trọng trong những cuộc chiến mặt đất quyết định. (Quân Anh không còn bị bẻ gãy bởi những đợt tấn công kỵ binh nữa.) Vũ khí giữ vai trò chiến thuật lớn và có tính sát thương cao nhất là pháo binh.

Những khái niệm chiến lược của Karl von Clausewitz là kiến thức căn bản và nền tảng đến nỗi chúng vẫn còn được giảng dạy ở West Point và những học viện quân sự khác trên thế giới. Thật tệ là, cuốn sách kinh điển của ông, Bàn về chiến tranh, không được nghiên cứu ở Harvard và những trường kinh doanh khác trên thế giới



Napoleon _ cựu sĩ quan pháo binh, đã trở thành một trong những chiến lược gia quân sự vĩ đại nhất thế giới. Những nhà quản lý thành thạo việc sử dụng các vũ khí marketing sẽ đạt được thành tựu sự nghiệp xuất sắc. Hôm qua, vũ khí chủ chốt là truyền hình. Ngày nay, đó là Internet.

Napoleon Bonaparte, cựu sĩ quan pháo binh trở thành thiếu tướng năm 24 tuổi và Hoàng đế năm 34 tuổi, biết rõ điều này hơn ai hết.

Bí mật về sự xuất chúng chiến lược của Napoleon nằm chỗ ông từng tham gia pháo binh và pháo binh tạo ra ảnh hưởng lớn nhất lên thành công ở cấp độ chiến thuật. Napoleon liên tục khai thác sự linh động của pháo binh, và dàn trận pháo binh ở tầm bắn gần nhất có thể để tạo ra khoảng trống cho bộ binh và kỵ binh tấn công.

Napoleon nói: "Pháo binh nắm giữ chìa khóa cho định mệnh thực sự của quân đội và quốc gia. Chúng ta không bao giờ có đủ súng pháo."

Tư lệnh xe tăng

Lấy một khẩu pháo, đặt nó lên trên một động cơ đốt trong, thêm áo giáp và những bánh xích, bạn có gì? Xe tăng, một vũ khí của thế kỷ XX tương đương với khẩu pháo 6 nòng thời Napoleon.

Nhiều khả năng không phải ngẫu nhiên mà có, chiến lược gia quân sự giỏi nhất của Thế chiến thứ II cũng học các kỹ năng từ dưới lên. George S. Patton, Jr. là quan sát viên ở trận Cambrai năm 1917, khi người Anh triển khai đợt tấn công bằng xe tăng lớn nhất thế giới lần đầu tiên.

Năm 1918, Patton được bổ nhiệm vào vị trí tư lệnh thiết giáp đầu tiên của Mỹ. Ông đã đưa xe tăng vào trận Saint Mihiel nổi tiếng.

Patton áp dụng kiến thức về chiến thuật xe tăng trong trận đột phá Normandy và trong trận đánh truy đuổi dữ dội, đầy táo bạo năm 1944 qua nước Pháp, nơi Đội quân thứ ba của ông phá vỡ mọi kỷ lục về giành lãnh thổ.

Trên tất cả sự xuất sắc về phẩm chất cá nhân, Patton là một chiến lược gia lão luyện sở hữu những thành công quân sự dựa trên những khái niệm vững chắc theo phong cách Clausewitz.

"Không nên lên kế hoạch rồi cố ép buộc tình huống phải diễn ra theo kế hoạch đó," Patton nói. "Chúng ta phải cố gắng xây dựng kế hoạch phù hợp với tình huống. Tôi nghĩ sự khác biệt giữa thành công hay thất bại trong công tác chỉ huy phụ thuộc vào khả năng làm điều này."

Chính kiến thức và việc tận dụng thiết giáp của Patton, vũ khí chiến lược của Thế chiến thứ II, đã biến ông trở thành một trong những chiến lược gia quân sự vĩ đại nhất. Bao nhiêu nhà quản trị tự xem mình là chiến lược gia marketing mà không biết nhiều về PR, truyền hình, Internet và những vũ khí khác của một chương trình marketing? Vô số.

Chuyên gia quảng cáo

Xe tăng và pháo binh ngày nay trong chiến tranh marketing là quảng cáo. Cho đến khi biết cách sử dụng quảng cáo ở cấp độ chiến thuật, bạn đang gặp bất lợi nghiêm trọng trong vai trò chiến lược gia marketing.

Vì rất nhiều nhà quản trị không biết cách sử dụng quảng cáo ở cấp độ chiến thuật, họ phát ra những hiệu lệnh tấn công tự sát vào các đối thủ mạnh như những gì đã xảy ra trong Thế chiến thứ I. Patton nói: "Lưng kẻ thù là khu vực săn bắn yêu thích của quân thiết giáp. Hãy tìm mọi cách để đi đến đó."

Apple không thuê John Sculley vì ông biết cách vận hành một nhà máy đóng chai hay biết công thức bí mật của Pepsi-Cola. Apple thuê Sculley vì khả năng sử dụng quảng cáo của ông. Dù chiến lược bán máy tính Apple vào thị trường công sở gặp nhiều trở ngại (như những trở ngại ở Waterloo), các hoạt động quảng cáo của Sculley cho đến giờ đã được định hướng đầy tài tình. Mẫu quảng cáo "1984" với George Orwell tạo ra nhiều ảnh hưởng hơn bất kỳ thông điệp truyền hình nào khác.

Nhưng điều đó không khiến hoạt động bán hàng cá nhân và những vũ khí marketing khác lỗi thời. Mỗi loại vũ khí đóng vai trò quan trọng khác nhau trong cuộc chiến marketing. (Cũng như bộ binh trong thời kỳ Napoleon.) Nhưng quảng cáo là loại vũ khí quan trọng phải được xử lý hoàn hảo nếu muốn giành một thắng lợi marketing lớn.

(Tất nhiên, khi nói đến quảng cáo, ý của chúng tôi là tất cả những hình thức quảng cáo trả tiền có thể tiếp cận thị trường, bao gồm quảng cáo in ấn và quảng cáo truyền hình, quan hệ công chúng, thư gửi trực tiếp, phát mẫu thử, tờ giới thiệu bán hàng, trưng bày. Cũng theo nghĩa đó, một đội quân thiết giáp bao gồm những khẩu súng tự động, xe bọc thép và rất nhiều trang thiết bị khác, bao gồm xe tăng.)

Các nhà phê bình có thể đưa ra nhiều ví dụ về những mẫu quảng cáo tệ hại nhưng dường như không mang lại hiệu ứng tai hại nào. Đợt trình làng thành công chiếc PC của IBM dường như không chịu ảnh hưởng xấu từ việc sử dụng Charlie Chaplin trong mẫu quảng cáo. Đúng. Quảng cáo tồi không tạo ra ảnh hưởng quá xấu lên IBM đầy sức mạnh. Nhưng quảng cáo tồi có thể giết chết một công ty không có tiềm lực dồi dào như IBM.

Chiến lược tốt "chịu đựng" các chiến thuật bình thường

Trong khi chiến lược sinh ra từ hiểu biết sâu sắc về chiến thuật, một nghịch lý nảy sinh là: chiến lược tốt không phụ thuộc vào các chiến thuật tuyệt hảo. Bản chất của một chiến lược hay là nó có thể giúp chúng ta thắng cuộc chiến mà không cần đến sự xuất chúng của chiến thuật.

IBM không cần quảng cáo hay để thắng cuộc chiến PC. Chiến lược của IBM là trở thành công ty máy tính công sở đầu tiên giới thiệu một chiếc máy tính cá nhân. Chiến lược này đã đảm bảo cho thành công của công ty trước khi sản phẩm được tung ra thị trường. Chính chiến lược này đã giúp các chiến thuật vận hành hiệu quả. Chính hiểu biết về chiến thuật đã thuyết phục IBM áp dụng chiến lược này.

Dù phải thừa nhận tầm quan trọng của vũ khí quảng cáo, rất nhiều quản lý doanh nghiệp phạm phải sai lầm khi phụ thuộc vào công cụ này. Họ mong chờ quảng cáo tạo ra "cú hích lớn" giúp giành chiến thắng. Trận Bulge hay đợt phản công của Hitler qua dãy Ardennes vào mùa đông năm 1944 thường xuyên diễn ra trong "đấu trường" marketing. Các công ty đánh cược tất cả mọi

thứ để tung ra một chương trình quảng cáo khổng lồ nhằm "cứu vãn tình hình".

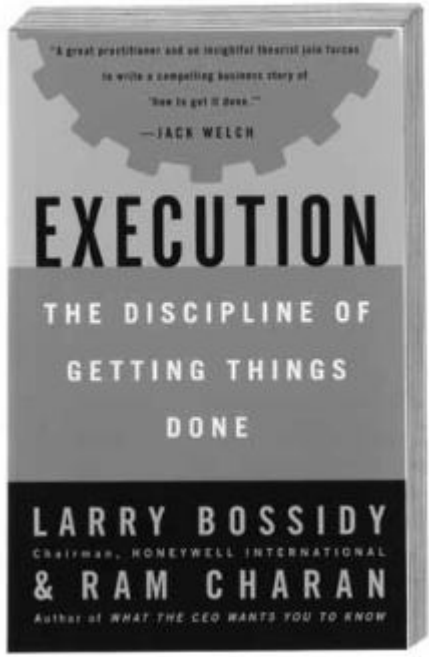
Những tình huống này hiếm khi được cứu vãn. Lý do khá đơn giản. Nếu chiến lược tốt, bạn sẽ thắng bằng các chiến thuật thông thường. Nếu cần các chiến thuật tuyệt vời để chiến thắng, nghĩa là chiến lược không tốt.

Nói cách khác, những công ty phụ thuộc vào sự xuất sắc chiến thuật đang sử dụng một chiến lược yếu ớt. Giờ công ty của bạn đang đi vào cuộc chiến với hai cách để thất bại: (1) chiến lược tồi và (2) phụ thuộc vào chiến thuật xuất sắc, điều thường xuyên xảy ra trong lịch sử.

Thế giới tự do vỗ tay tán thưởng khi Patton diễu hành qua Pháp. Nhưng sự thật là chúng ta sẽ giành chiến thắng kể cả khi không có Patton.

Không thứ gì là tuyệt đối. Trong marketing cũng như trong chiến tranh quân sự, nhiều khi chúng ta rơi vào tình thế cực kỳ bất lợi. Clausewitz nói: "Tình huống càng vô vọng, mọi người càng mong muốn có một đòn đánh tuyệt vọng duy nhất."

Trong bóng đá, cú phát bóng dài là cách chơi tuyệt vọng, cách chơi khi mọi cách khác đều thất bại. Phần lớn thời gian, chiến thuật nghiền nát mọi thứ của Procter & Gamble sẽ giành chiến thắng.



Rất nhiều cuốn sách marketing ca ngợi ý tưởng vận hành tốt sẽ giúp giành thắng lợi trong bất kỳ trận đánh nào. Một ví dụ điển hình là cuốn *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Thực thi: Hoàn thành kế hoạch bằng phương pháp quản trị có nguyên tắc) của Larry Bossidy và Ram Charan.

Vị tướng marketing phụ thuộc vào chiến thuật ưu việt để giành chiến thắng thường nhanh chóng đổ lỗi cho vũ khí. Trong chiến trường ngày nay, vũ khí thường là quảng cáo.

Chiến lược định hướng chiến thuật

Vị tướng quân bỏ qua việc nghiên cứu tình huống chiến thuật khi phát triển chiến lược thường trở nên quá nhạy cảm chiến thuật khi trận chiến diễn ra.

Nếu được nghiên cứu kỹ càng từ góc nhìn chiến thuật, chiến lược có thể định hướng chiến thuật khi trận chiến diễn ra.

Vị tướng quân giỏi có khả năng bỏ qua những khó khăn chiến thuật, tiếp tục thúc quân về phía trước để đạt được mục tiêu chiến lược. Rất nhiều lần, có thể cần phải mở rộng các nguồn lực đáng kể để vượt qua những trở ngại ngăn cản sự phát triển chiến lược tổng quát. Ví dụ, bạn có thể phải vận hành thua lỗ một doanh nghiệp trong một khoảng thời gian ngắn để đạt được những mục

đích chiến thuật cho phép chiến lược chung giành chiến thắng.

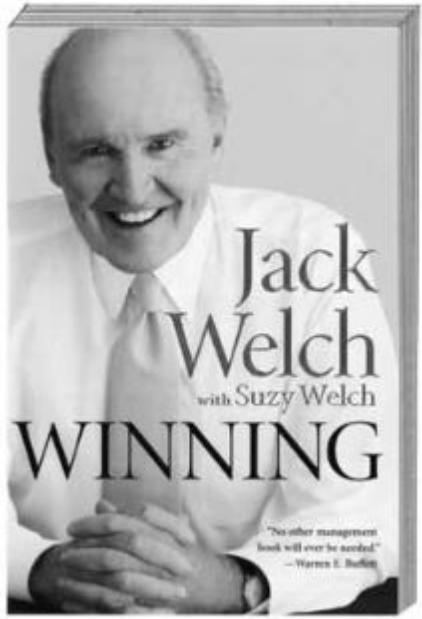
Điều ngược lại cũng đúng. Bạn có thể phải để công việc kinh doanh của mình đi xuống hay loại bỏ những sản phẩm có lời nếu chúng không nhất quán với chiến lược. Cách làm này có thể gây ra những vấn đề với các nhân viên hướng đến việc bán hàng, dù kết quả như thế nào đi nữa. Clausewitz liên tục nhấn mạnh rằng chiến lược cần phải thống nhất.

Clausewitz nhanh chóng kết luận rằng việc đánh chiếm một phạm vi địa lý hay một vùng không phòng thủ nhất định sẽ chẳng có ý nghĩa gì trừ khi nó đóng góp vào chiến lược chung. "Cũng như trong thương mại, thương nhân không thể chỉ tính đến khoản lời từ một giao dịch. Trong chiến tranh, một lợi thế đơn nhất không thể tách biệt khỏi kết quả tổng thể," Clausewitz nói.

Những thương nhân của thế kỷ XX như Coca-Cola đôi khi quên đi nguyên tắc mà những thương nhân của thế kỷ XIX hiểu rất rõ. Họ giới thiệu một sản phẩm dễ bán như Diet Coke và sau đó ngạc nhiên khi doanh thu của Tab sụt giảm. Hãy nhắc lại nguyên tắc này: "Một lợi thế đơn nhất không thể tách biệt khỏi kết quả tổng thể."

Cách tiếp cận phi tập trung trong quản lý là nguyên nhân phổ biến nhất cho sự thiếu định hướng chiến lược trong các chiến thuật của công ty. Cũng như mở rộng dòng sản phẩm, cách điều hành phi tập trung ngắn hạn có thể mang lại hiệu quả. Nhưng trong dài hạn, công ty sẽ gặp vấn đề. Một ví dụ cho trường hợp này là ITT, công ty đã phải trả giá vì sử dụng một ban giám đốc phi tập trung trong nhiều năm trời.

Đưa ra các quyết định dựa trên cơ sở thực địa thường là cách tư duy mà những tổ chức phi tập trung nhất sử dụng để củng cố sự tồn tại của mình. Ra ngoài thực địa và nghiên cứu tình huống chiến thuật là một phần thiết yếu để phát triển một chiến lược tốt. Nhưng đó chỉ là một phần. Ai đó vẫn cần kết nối tất cả những yếu tố đó lại với nhau để tạo thành một chiến lược cố kết có tổ chức.



Thậm chí Jack Welch ("Nhà Quản trị Thế kỷ", theo mô tả của tờ Fortune) cũng không đánh giá cao tầm quan trọng của chiến lược. Welch viết trong cuốn sách mới nhất của mình, Winning (tạm dịch: Chiến thắng): "Trong đời thực, chiến lược thực sự rất thẳng thắn. Bạn chọn ra một định hướng tổng quát và triển khai nó điên cuồng." Cách làm này có thể hiệu quả với General Electric, công ty có vị thế dẫn đầu hầu như trên mọi thị trường mà nó tham gia, nhưng không phải cho phần lớn những công ty khác.

Điểm tấn công duy nhất

Ở bất kỳ thời điểm nào, các kế hoạch chiến lược của một công ty chỉ nên hướng đến một mục tiêu duy nhất.

Mục tiêu đó phải là ưu tiên hàng đầu cho các nguồn lực của công ty. Bạn có thể gọi đây là khái niệm "điểm tấn công duy nhất".

Một ban quản trị phi tập trung cùng với việc thiếu một chiến lược doanh nghiệp nhất quán tạo ra rất nhiều điểm tấn công, điều rất phổ biến trong những doanh nghiệp Mỹ ngày nay. Một vài kế hoạch thành công, một vài kế hoạch thất bại, và không kế hoạch nào xây dựng được một doanh nghiệp trong dài hạn.

Ví dụ, Exxon từng đầu tư vào những sản phẩm và hệ thống văn phòng yểu mệnh như: Qwip, Qwyx, Zilog, Vydec, Daystar, Dialog và Delphi. Đây chỉ là vài cái tên mà Exxon sử dụng để tấn công thị

trường văn phòng. Nhưng chiến lược kinh doanh tổng thể của Exxon nằm ở đâu? Dầu và nước kết hợp với nhau tốt hơn nhiều so với dầu và các loại máy móc dùng trong văn phòng[1].

[1]. Vì ExxonMobil là tập đoàn dầu khí đa quốc gia của Mỹ nên các tác giả đã sử dụng hình ảnh ẩn dụ dầu kết hợp với nước và dầu kết hợp với máy móc văn phòng.

Hãy so sánh trường hợp Exxon với chiếc PC của IBM. Có một mục tiêu chiến lược quan trọng phải đạt được bằng chiếc PC: Công ty muốn bảo vệ mảng kinh doanh máy tính lớn khỏi việc bị tấn công cạnh sườn phân khúc thấp. Và IBM đầu tư rất nhiều nguồn lực để tung ra chiếc PC. (Đó cũng là kiểu tư duy dẫn đến sự ra đời của dòng sản phẩm máy tính lớn IBM 360/370 vài thập kỷ trước.)

"Mọi người đều tin rằng MCI không thể chiếm 15% thị phần."

"Chúng tôi có thể chiếm được con số đó trong thị trường giấy ngay cả khi chúng tôi không sản xuất giấy."

Bert Roberts, CEO

Chỉ vì một công ty thành công trong một thị trường không có nghĩa là nó sẽ thành công trong một thị trường khác. Tuy nhiên, rất nhiều nhà quản lý hân hoan tấn công các mục tiêu bất kỳ một cách quá tự tin. Hãy xem những gì cựu CEO của MCI nói về thị trường giấy.

Bạn biết Hệ thống Văn phòng Exxon gặp vấn đề khi công ty này đăng một mẫu quảng cáo tuyên bố "cam kết vào tương lai". Chỉ những công ty gặp vấn đề mới đăng quảng cáo nói rằng họ sẽ đầu tư dài hạn.

Các công ty thường trang bị cho các bộ phận bằng tiền và vật tư rồi đẩy họ ra thực địa với rất ít định hướng. "Cầm lấy những tài sản này và hãy kiếm tiền từ chúng" là một định hướng phổ biến cho những công ty với nhiều hướng tấn công khác nhau.

Khi các bộ phận kinh doanh của công ty tiến ra thế giới kinh doanh, họ có xu hướng giới hạn các đợt tấn công vào những "mục tiêu cơ hội". Có thể tồn tại những lý do vững chắc khiến mục tiêu cơ hội thường dễ tấn công hơn. Ví dụ, sản phẩm không còn tương lai dài hạn.

Đơn cử như mảng kinh doanh máy xử lý văn bản. Khi IBM đầu tư nhiều hơn vào những máy tính văn phòng đa dụng, nó để lại thị trường máy xử lý văn bản tương đối mở. Do đó, Lanier, CPT, NBI và những công ty khác cũng nhảy vào nắm lấy mục tiêu cơ hội này. Những công ty này sẽ tiến xa đến đâu trong tương lai?

Liệu Warner Communications có chiến lược dài hạn khi mua lại Atari không? Hay họ chỉ đang chơi đùa?

Liệu General Mills có một kế hoạch chiến lược trước khi thất bại với Izod không?

Và Mobil nghĩ gì khi mua lại Montgomery Ward?

Trong quá khứ, những động thái này được biện minh bằng một trào lưu có tên gọi là đa dạng hóa. Tất cả đều đi ngược lại với nguyên tắc quân sự cơ bản nhất: tập trung nguồn lực.

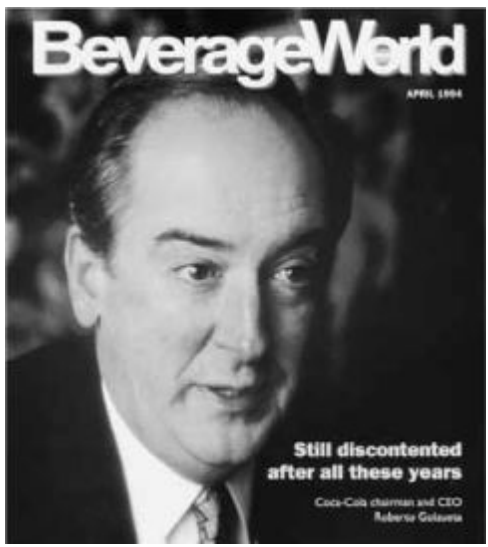
Vì sao MCI, dù rất bận rộn trong trận chiến với AT&T – một trong

những công ty lớn nhất trên thế giới, lại mở một đợt tấn công khác bằng cách tung ra MCI Mail? Từ góc nhìn quân sự, hành động này không hợp lý. Và vì MCI Mail thua lỗ chồng chất, bước đi này dường như cũng chẳng hợp lý từ góc nhìn marketing.

General Motors cố gắng làm gì khi di chuyển xuống Dallas và trả cho Ross Perot 2,5 tỷ đô-la để mua lại Electronic Data Systems? Chẳng có chút chiến lược nào ở đây cả, bạn có thể chắc chắn về điều đó.

Đa dạng hóa do vô tình đã đủ tệ rồi. (Họ đưa cho chúng tôi một đề nghị không thể từ chối.) Còn tệ hơn khi những công ty này đi chệch hướng và theo đuổi một chiến lược đa dạng hóa.

Đơn cử như Sony. Theo tạp chí Fortune, Sony đã phát triển một chiến lược 50-50. Đến năm 1990, công ty này hướng đến việc bán phân nửa cho người tiêu dùng, và phân nửa cho khách hàng phi tiêu dùng thay vì theo tỷ lệ 80-20 như ngày nay. Liệu điều này có hợp lý không?



Roberto Goizueta quá cố, cựu Chủ tịch của Coca-Cola từng nói: “Ở Mỹ tồn tại một nhận thức là bạn sẽ tốt hơn nếu tham gia vào hai mảng kinh doanh kém cỏi hơn so với khi tham gia vào một mảng kinh doanh tốt _ điều đó có nghĩa là bạn đang dàn trải rủi ro. Thật điên khùng!”

Tất nhiên, Sony không đạt được mục tiêu trở thành một công ty 50-50. Nếu có, Sony giờ đây hướng đến người tiêu dùng nhiều hơn so với cách đây 20 năm.

Không. Cách làm đó điều chuyển nguồn lực từ mặt trận đang thắng lợi sang mặt trận đang thất bại. Hơn nữa, Sony làm điều đó mỗi khi họ gặp khủng hoảng trong kinh doanh liên quan đến người tiêu dùng; hãy xem họ đã làm gì với công nghệ Betamax – thứ liên tục mất vị thế vào tay công nghệ VHS.

Tấn công và phản công

Theo nguyên tắc vật lý, tất cả hành động đều tạo ra phản lực. Nhiều giám đốc marketing vạch ra những kế hoạch ra trận như thể kẻ thù sẽ không phản ứng gì. Điều đó không bao giờ xảy ra.

Mọi chuyện nhiều khả năng diễn ra theo hướng ngược lại. Bạn giảm phân nửa giá và đối thủ cũng sẽ hành động tương tự. Mỗi hành động của bạn đều gặp phải sự phản ứng từ đối thủ, thậm chí nếu phản ứng đó không phải là hành động sao chép chính xác bước đi ban đầu của bạn.

Đừng mù quáng. Một chiến lược marketing tốt phải tính toán đến hành động phản đòn của đối thủ. Rất nhiều nguyên tắc của cuộc chiến marketing ghi nhận sự nguy hiểm của đòn đánh phản công. Nguyên tắc tấn công số 2: *Tìm điểm yếu cố hữu trong thế mạnh của người dẫn đầu và tấn công vào đó.* Để ngăn chặn đòn tấn công này, người dẫn đầu phải tự làm suy yếu thế mạnh của bản thân, thứ gì đó họ sẽ phải lưỡng lự khi thực hiện.

Một cách khác để phân tích khả năng xuất hiện những đợt phản công mạnh là nghiên cứu thị phần khả dĩ sau những thay đổi thị trường. Vài công ty dự đoán đầy táo bạo rằng họ sẽ chiếm được phân nửa thị phần của người dẫn đầu. Tuy nhiên, họ không thể dự đoán được những đòn đánh phản công trong quá trình này. Con chim ưng bị thương sẽ phản công.

Hãy chuẩn bị nhận đòn phản công. Các đối thủ sẽ chi nhiều tiền và hy sinh nhiều nguồn lực hơn để bảo vệ thị phần của họ so với

những gì sẽ bỏ ra để tấn công vào vị thế của bạn.

Hành động nhất quán với chiến lược

Những hành động mà công ty thực hiện hay dự định thực hiện không thể tách biệt khỏi chiến lược. Hành động chính là chiến lược.

Tuy nhiên, rất nhiều nhà marketing nghĩ rằng họ có thể tách biệt hai thứ này. Ví dụ, Apple tuyên bố sẽ tấn công nhóm công ty Fortune 500. Apple khi đó không thể lùi lại và nói: "Giờ chiến lược của chúng ta là gì?" Tấn công nhóm Fortune 500 là chiến lược của Apple. Đợt tấn công này thành hay bại phụ thuộc chủ yếu vào việc liệu chiến lược có cho ra những chiến thuật phù hợp với Apple, trong cân nhắc thế mạnh của kẻ phòng thủ IBM.

Tất nhiên, đợt tấn công của Apple vào thị trường máy tính công sở là một thất bại thảm hại. Bạn không thể tấn công trực diện vào một đối thủ ưu việt hơn trong chiến tranh quân sự cũng như trong marketing.

Chắc chắn Apple có thể gia tăng cơ hội thành công bằng cách tuân theo những nguyên tắc chiến tranh marketing – chẳng hạn như tung ra đợt tấn công trực diện hẹp. Nhưng những yếu tố này chỉ có lợi ở một mức độ nhất định. Câu hỏi chiến lược căn bản hơn là: Liệu một công ty nhỏ với những nguồn lực như Apple có thể tấn công IBM ngay trên sân nhà của công ty này không?

Những công ty lớn với thành công rực rỡ sẽ gặp vấn đề khi suy nghĩ đầy sai lầm rằng không gì là không thể nếu có ý chí thành

công. Họ thường quyết định mục tiêu, sau đó yêu cầu một đội đặc nhiệm xây dựng chiến lược để đạt được mục tiêu đó. Không công ty nào đủ lớn để làm điều này. Luôn có những mục tiêu vượt quá khả năng của họ.

Những chiến lược gia marketing giỏi sống trong thế giới chiến thuật và thực tế. Họ không bao giờ để cái tôi ảnh hưởng đến khả năng đánh giá của bản thân. Họ không bao giờ cố gắng làm những gì bất khả thi, họ cũng không tung ra một chiến dịch hay đợt tấn công với một mục tiêu không hợp lý. Họ tập trung vào những mục tiêu khả dĩ có thể đạt được thông qua các công cụ chiến thuật sẵn có chứ không suy nghĩ về những kế hoạch đồ sộ hay giấc mơ xa vời.

Chiến lược không thể tách biệt khỏi chiến thuật

Nếu hành động bắt nguồn từ chiến lược thì chiến lược bắt nguồn từ chiến thuật. Sẽ rất tai hại nếu bạn cố gắng cắt đi bất kỳ điểm nào trong dòng chảy không ngừng tiếp diễn này. Kiến thức về chiến thuật giúp bạn phát triển chiến lược và chiến lược hình thành một định hướng hành động cho công ty.

Một khi hành động được thông qua, chiến lược sẽ nắm quyền định hướng chiến thuật. Một rào cản cứng nhắc giữa chiến thuật và chiến lược sẽ gây cản trở toàn bộ quá trình.

Chẳng hạn như quảng cáo, vũ khí trọng yếu trong hầu hết các cuộc chiến marketing. Các doanh nghiệp thường thuê các công ty quảng cáo đảm nhiệm phần chiến thuật của một chiến dịch quảng cáo. Nhưng thông thường, doanh nghiệp đó phải có sẵn chiến lược marketing trước khi công ty quảng cáo bắt đầu làm việc. Nói cách khác, doanh nghiệp đó quyết định cái phải làm; công ty quảng cáo quyết định cách làm điều đó.

Điều này nghe có vẻ đơn giản và hợp lý đến nỗi dường như là phi lý để chỉ ra một sai lầm chết người trong cách sắp xếp này. Rào cản giữa hai nhiệm vụ này khiến kiến thức chuyên môn về chiến thuật của công ty quảng cáo không được tích hợp vào hoạt động phát triển chiến lược của doanh nghiệp.

Liệu Miller Brewing có đánh giá cao những khó khăn chiến thuật đến từ việc cố gắng thiết lập hai thương hiệu lớn dưới cùng một cái tên hay không? Rõ ràng không. Miller phát triển chiến lược và sau đó phân công các nhiệm vụ chiến thuật cho hai công ty quảng cáo. Liệu J. Walter Thompson có đặt câu hỏi về chiến lược thiết lập

hai thương hiệu bia lớn dưới cùng một cái tên hay không? Câu hỏi chiến lược đó có giúp bạn giành được một tài khoản 50 triệu đô-la hay không? Một tài khoản tạo ra thu nhập 7,5 triệu đô-la cho công ty quảng cáo mỗi năm?

Để thực sự đạt hiệu quả trong cuộc chiến marketing của tương lai, công ty quảng cáo phải làm nhiều hơn việc lập kế hoạch chiến lược hay các doanh nghiệp phải học nhiều hơn về những chiến thuật quảng cáo. Cả hai xu hướng dường như đang diễn ra đồng thời.

Tuy nhiên, hiện tại, rất ít công ty quảng cáo biết cách kết hợp các kiến thức chiến thuật vào những chương trình chiến lược, và rất ít doanh nghiệp có kiến thức chuyên sâu về những chiến thuật quảng cáo.

Vài công ty quảng cáo sẽ phản kháng mạnh mẽ với yêu cầu tư duy chiến lược nhiều hơn vì sự thật là họ không muốn chịu trách nhiệm cho sự thành bại của chương trình quảng cáo. Họ thích đổ lỗi cho sản phẩm hay đội ngũ bán hàng hơn.

Sử dụng lực lượng dự trữ

Khi tấn công, vị tướng quân luôn có sẵn một lực lượng dự trữ đầy đủ. Clausewitz nói: "Quân số dự trữ chưa đưa vào sử dụng luôn là điểm trọng yếu mà cả hai tư lệnh đều phải cân nhắc cẩn trọng."

Vị tư lệnh có lực lượng dự trữ lớn hơn sẽ chiếm thế thượng phong. Và bạn không cần và không muốn sử dụng toàn bộ lực lượng dự trữ của mình trong mọi trận chiến.

Không công ty nào muốn sử dụng toàn bộ ngân sách quảng cáo vào ngày 1 tháng 1. Và vị tướng quân cũng không muốn dàn toàn bộ quân lên tiền tuyến khi đụng độ với kẻ thù. Việc sử dụng và điều động quân dự phòng luôn là vấn đề trọng yếu trong bất kỳ trận chiến nào.

Một vị tướng quân giỏi sẽ cố gắng giành chiến thắng mà không cần sử dụng tất cả quân dự trữ. Hầu như không có ngoại lệ, bên thua cuộc là bên sử dụng tất cả lực lượng dự trữ.

Tất nhiên, chủ đề mà chúng tôi đang viết là dự trữ chiến thuật – lực lượng có thể tham chiến ngay khi được thông báo. Các lực lượng dự trữ chiến lược là một vấn đề khác. Các đội quân không thể phụ thuộc vào những người lính phải được kêu gọi nhập ngũ và tham gia đào tạo. Clausewitz đã cảnh báo việc phụ thuộc vào

nguồn lực dự trữ chiến lược, cái mà ông xem là một sự thiếu nhất quán cục bộ. Nếu đây là những người lính chiến lược, họ không phải là lực lượng dự trữ. Nghĩa là họ không ra trận ngay khi nhận yêu cầu từ tư lệnh chiến trường.

Doanh nhân nào triển khai hai mảng kinh doanh thay vì một sẽ rơi vào cái bẫy dữ trự chiến lược. Một mảng kinh doanh không thể được sử dụng làm dự trữ cho mảng kinh doanh còn lại vì cả hai khoản đầu tư đều không thể được thanh lý trong trường hợp khẩn cấp. Tốt hơn chỉ nên triển khai một mảng kinh doanh với những nguồn lực có tính thanh khoản cao làm dự trữ.

Nguyên tắc này cũng áp dụng cho những công ty đang cố gắng triển khai quá nhiều mũi tấn công trong khoảng thời gian quá ngắn. “Dự trữ ở đâu?” là câu hỏi mấu chốt cần phải đặt ra.

16

Vị tướng marketing

Trong 1.000 người giỏi, vài người trí tuệ, những người khác gan dạ hay có ý chí mạnh mẽ, có lẽ sẽ không có ai sở hữu tất cả những phẩm chất này, thứ cần thiết để khiến một người giỏi hơn mức trung bình trong sự nghiệp một vị tướng.

KARL VON CLAUSEWITZ

Ngoại trừ một số ngoại lệ, những vị tự lệnh đứng đầu ngành không ai biết đến đã lèo lái doanh nghiệp của họ trên những chiến trường marketing mà không thu hút quá nhiều sự chú ý. Hoặc họ làm điều đó theo cách không truyền cảm hứng cho đội quân của mình. (Những ngoại lệ là Jack Welch của General Electric, Lee Iacocca của Chrysler và John Reed của Citibank.)

Rất nhiều người dẫn đầu lẩn trốn đằng sau hai triết lý song song – đa dạng hóa và phi tập trung hóa – để bản thân không bị chú ý.

Kinh doanh ngày nay đòi hỏi nhiều chiến tướng hơn. Đó là những người có khả năng nhận trách nhiệm lên kế hoạch và định hướng một chương trình marketing tổng thể. Vào thời điểm rất cần những nhà tư duy với tầm nhìn lớn, mọi chuyện đang đi theo hướng ngược lại. Đa dạng hóa và phi tập trung hóa đang kéo chất lượng của chiến lược đi xuống. Một công ty trong nhóm Fortune 500 từng khoe khoang rằng phân nửa các nhà quản lý của họ đang tham gia vào hoạt động lập kế hoạch chiến lược.

Đội Quân Thứ Ba của Patton có 105 vị tướng và một chiến lược gia.

Càng nhiều người tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược thì càng khó xuất hiện một chiến lược xuất chúng. Chúng ta cần

đẩy nhanh quá trình hướng thang lên, chứ không phải hướng xuống.

Phi tập trung hóa đã làm thui chột tinh thần mạo hiểm của các doanh nhân. Các quản lý không phải những kẻ ngu xuẩn. Họ biết nếu bằng cách nào đó vượt qua được "đường đạn," họ có thể leo lên vị trí cao nhất trong doanh nghiệp.

Rất dễ để biết bạn đang ở trên hay ở dưới. Bạn ở dưới nếu rơi vào nguy cơ bị đuổi việc vì không đạt được các mục tiêu marketing. Bạn ở trên nếu có thể đuổi việc ai đó vì họ không đạt được mục tiêu marketing của họ.

Hãy nhớ: Khi ở trên đường đạn, cá nhân bạn không có bất kỳ mục tiêu marketing nào. Bạn tự nhiên có thể nhận công lao cho thành công trong một lĩnh vực nhất định và sẽ tìm ra ai đó để đổ lỗi cho những thất bại. Bạn ngồi ở một vị trí đẹp trong tổ chức.

Vì quá trình phi tập trung hóa đã đẩy đường đạn xuống thấp hơn và thấp hơn nữa, các công ty hình thành một tập hợp các thái ấp và không thái ấp nào trong đó đủ hùng mạnh để tự mình tung ra một chương trình marketing lớn. Do đó, hoạt động marketing ở nhiều công ty đã biến thành một tập hợp những hoạt động nhỏ, tương đương với cuộc chiến trong những chiến hào của thế giới kinh doanh.

Chúng tôi tin rằng kinh doanh đang thay đổi, các giám đốc điều hành đang bắt đầu tập hợp các đơn vị kinh doanh lại để chúng trở nên đủ to lớn và có đủ sức mạnh để tung ra những chương trình marketing hiệu quả. Khi điều này diễn ra, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với một vấn đề khác. Chúng ta tìm đâu ra những vị tướng marketing để điều hành các hoạt động mở rộng này?

Họ rất khó tìm. Clausewitz lưu ý rằng rất nhiều người thông minh không sở hữu đầy đủ phẩm chất để trở thành một vị tướng giỏi. Trong 1.000 người, có lẽ chỉ có một người toàn vẹn như vậy.

Một vị tướng marketing cần những phẩm chất gì? Liệu còn gì để học ở những nơi như Học viện Quân sự Virginia, Annapolis và West Point không?

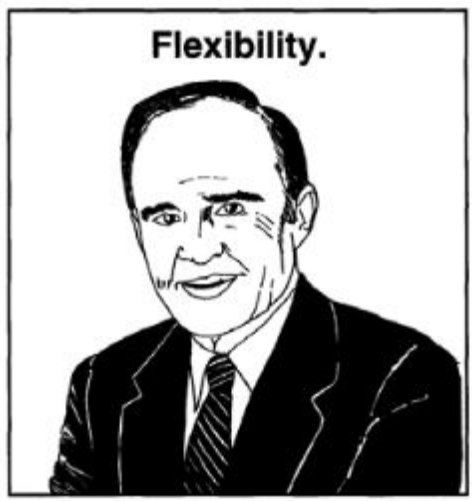
Vị tướng marketing phải linh hoạt

Phẩm chất chính của một vị tướng marketing là sự linh hoạt. Phẩm chất này không hào nhoáng và không phải lúc nào cũng được xem là một phẩm chất, nhưng không vị tướng nào có thể đạt

được thành công to lớn mà không linh hoạt. Vị tướng phải đủ linh hoạt để điều chỉnh chiến lược theo tình huống chứ không phải ngược lại.

Phần lớn những vị tướng marketing tương lai làm điều ngược lại. Họ bắt đầu bằng một chiến lược đã thành công trong quá khứ và sau đó phân tích tình huống. Thường thì họ bắt tình huống phải đi theo chiến lược. Không quá khó để làm vậy, vì "các thực tế" không bao giờ rõ ràng.

Clausewitz nói: "Một phần lớn thông tin thu thập trong chiến tranh mâu thuẫn với nhau, phần thông tin sai càng lớn hơn, và cho đến giờ, phần lớn nhất vẫn là nhóm thông tin đang bị ngờ vực."



Jack Welch của General Electric là hình mẫu tiêu biểu cho phẩm chất linh hoạt cần thiết của một vị tướng marketing. Ông yêu thích bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào. Nếu nó không nằm ở vị trí số 1 hay số 2, ông sẽ điều chỉnh, bán hay dẹp sản phẩm đó.

Trong bom khói chiến tranh, rất dễ áp dụng chiến lược thử và đúng vì chiến lược đó đã thành công trong quá khứ. Bất kỳ cách tiếp cận nào khác dường như quá bất cẩn như Johnny One-Note thường nói: "Hãy làm cách đó, chúng ta biết nó hiệu quả."

Đôi khi, thái độ này bị nhầm lẫn là thế mạnh. "Anh ta có sự can đảm quả quyết" là một nhận định điển hình. Một thái độ cứng đầu, cứng nhắc là dấu hiệu của điểm yếu chứ không phải thế mạnh.

Marketing ngày nay cũng quá thiên về cách hành động phi bản chất. Đối thủ giảm giá và ban quản trị sẽ nói: "Họ biết sản phẩm của họ đáng giá thế nào."

Một nhân viên đề nghị tấn công đối thủ và ban quản trị nói: "Chúng tôi tin vào cách tiếp cận tích cực, bán sản phẩm dựa trên giá trị, chứ không phải đi phỉ báng sản phẩm của đối thủ."

Một vị tướng marketing không có những định kiến sẵn có. Người này sẽ nghiêm túc cân nhắc tất cả những lựa chọn thay thế và lắng nghe tất cả những quan điểm trước khi ra quyết định.

Đó là sự linh hoạt tâm trí có thể khiến doanh trại quân thù hoảng sợ. Họ không bao giờ biết sẽ bị tấn công khi nào hay ở đâu. Rất khó phòng thủ trước những gì không được chuẩn bị.

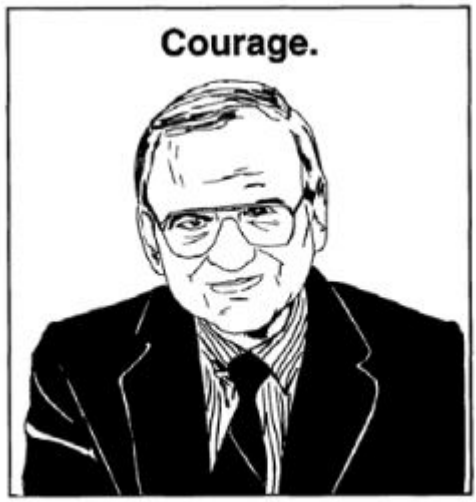
Vị tướng marketing phải can đảm

Can đảm là phẩm chất được nhắc đến nhiều nhất. Một vị tướng marketing tất nhiên cần sự can đảm.

Vị tướng giỏi khác với vị tướng tầm thường ở mức độ can đảm. Vị tướng giỏi có sự can đảm vượt bậc để phản đối những quản lý và cộng sự đang bảo vệ một cách tiếp cận khác. Dù vị tướng marketing giỏi cởi mở lắng nghe tất cả quan điểm, ở một thời điểm nào đó, quyết định vẫn phải được đưa ra. Đây là khi tư duy mở được đóng lại và vị tướng giỏi đi sâu vào trong con người mình tìm kiếm sức mạnh ý chí và sự can đảm để giành chiến thắng.

Lee Iacocca nói theo cách này:

Nếu phải dùng một từ để mô tả tất cả phẩm chất của một quản lý giỏi, tôi sẽ nói rằng đó là sự quyết đoán. Bạn có thể sử dụng những chiếc máy tính đẹp đẽ nhất trên thế giới và thu thập tất cả những biểu đồ và con số, nhưng cuối cùng bạn phải tổng hợp tất cả thông tin lại, thiết lập một bảng kế hoạch và hành động.



Lee Iacocca của Chrysler xem can đảm là phẩm chất hàng đầu của một vị tướng marketing. Ông nhận lời tham gia một công ty đang trên bờ vực phá sản và thông qua một loạt bước đi cạnh sườn xuất chúng, ông đã biến Chryler trở thành một công ty thành công.

Những vị tướng trung bình thường nói những thứ như: "Không ai có thể bảo tôi phải làm gì." Họ yêu thích marketing vì tính chất tương đương của hoạt động này với chiến tranh quân sự. Họ hay nhắc đến các đội quân và những trận đánh đột phá.

Những kiểu người "đại trượng phu" thường có khuynh hướng nhanh chóng bảo vệ các quyết định đã được đưa ra trong quá khứ. Họ dường như có mối quan hệ cảm xúc với những quyết định và chiến lược trong quá khứ. Theo tự nhiên, kiểu người này rất hay chú ý đến nguyên nhân thất bại. Với họ, hành động can đảm tối thượng là hy sinh cho lợi ích của công ty.

Tuy nhiên, kiểu người đại trượng phu có thể trở thành nhà lãnh đạo giỏi. Nhà lãnh đạo không nhất thiết phải là vị tướng hay chiến lược gia giỏi. Một kẻ kiêu ngạo với cái tôi lớn có thể là nhà lãnh đạo bù nhìn hoàn hảo cho một công ty cần sự lãnh đạo hơn là chiến lược, một công ty mà tinh thần xuống thấp đến nỗi một chiến lược được định hướng từ bên ngoài cũng không có hy vọng thành công. Một công ty như vậy cần nhất một nhà lãnh đạo có khả năng truyền cảm hứng trong nội bộ.

Nếu giỏi đóng kịch, bạn có thể trở thành một lãnh đạo giỏi và một chiến lược gia giỏi. Tướng Patton thường luyện tập "khuôn mặt chiến tranh" trước gương. Lee Iacocca truyền lửa cho đội quân của

mình bằng những phát biểu bất hủ: "Chúng ta chỉ có một và một tham vọng duy nhất. Trở thành tốt nhất. Không gì khác."

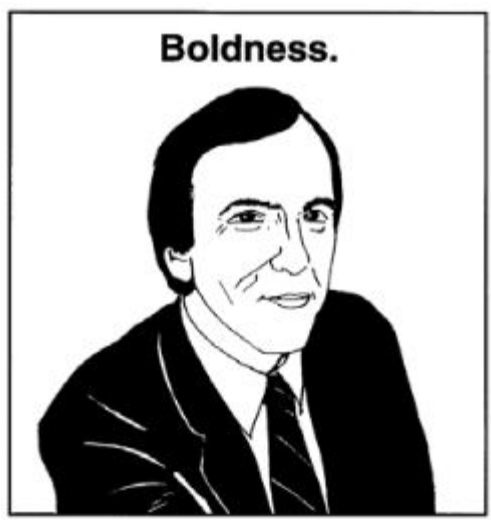
Trong khi đó, quay trở lại thực tại, chiến lược của Iacocca hoàn toàn khác.

Nhiều chuyên gia tư vấn đánh giá quá cao vai trò của yếu tố tinh thần vì họ tin rằng chỉ cần tinh thần là đủ để tạo ra những thắng lợi marketing. Đây là niềm tin hoàn toàn sai lầm. Thắng lợi marketing luôn nâng cao tinh thần của "quân sĩ".

Vị tướng marketing phải táo bạo

Qua nhiều năm, quân sự luôn đề cao sự can đảm thể chất và tinh thần bằng cách trao tặng hàng triệu huy chương khác nhau.

Dù can đảm thể chất rất quan trọng trong quân đội, đó không phải phẩm chất chủ chốt của một tư lệnh. Vị tướng quân không phải là binh sĩ. Quá nhiều vị tướng cố gắng hành động như binh sĩ để rồi phải trả giá vì sự bất cẩn bằng thất bại hay con số thương vong quá cao.



Jeffrey Campbell của Burger King là ví dụ tiêu biểu nhất cho sự táo bạo cần thiết ở một vị tướng marketing. Ông đã tấn công thành công người dẫn đầu McDonald's với chiến lược "nướng chứ không chiên".

Thay vì can đảm thể chất, những vị tướng marketing cần sự táo bạo. Vào đúng thời điểm, họ phải có khả năng hành động nhanh chóng và quyết đoán. Tuy nhiên, khi leo cao lên chiếc thang thành

công, các vị tướng marketing thường mất đi sự táo bạo của mình.

Clausewitz nói: "Chức vụ càng cao thì càng ít táo bạo." Hay khi gần đến thời điểm nghỉ hưu hoặc khi giữ một số lượng cổ phần đáng kể trong kế hoạch mua cổ phần doanh nghiệp.

Táo bạo là phẩm chất đặc biệt đáng giá trong những tình huống cấp bách. Đó chính là lúc hoạt động marketing thực sự có thể hưởng lợi từ một tư lệnh biết cách thể hiện thế mạnh bản thân.

Rất nhiều vị tướng marketing có một khuyết điểm căn bản trong tính cách. Họ thể hiện quá nhiều sự dũng cảm trong tình huống bất lợi. Và quá ít sự cẩn thận khi đang ở thế thượng phong.

Vị tướng marketing phải hiểu biết thực tế

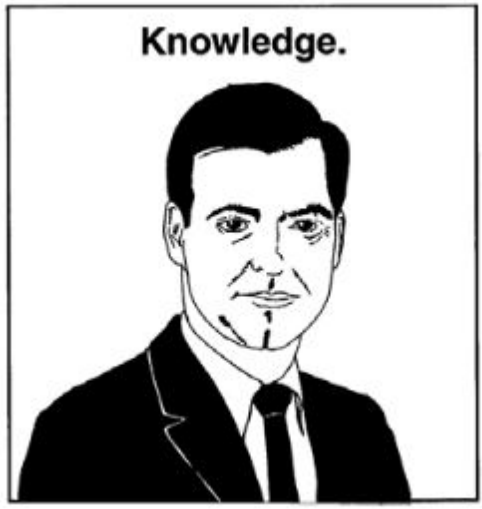
Các vị tướng thường khái quát hóa. Khi cảm xúc lấn át, bạn không cần thông tin để xây dựng một chiến lược tổng thể. Kết quả là, các chuyên gia thường bị xem thường khi ở vị trí quản lý. Bất kỳ ai biết quá nhiều về một lĩnh vực sẽ không được tin là có một tầm nhìn rộng.

Chiến lược marketing thì đơn giản. Ai cũng có thể làm được. Tất cả các biên tập viên của những tờ tạp chí thương mại dường như đều rất hào hứng chỉ dạy các doanh nghiệp Mỹ cách điều hành kinh doanh.

Đó là thực tế. Tất cả những vấn đề marketing đều có một đáp án đơn giản và hiển nhiên; và đó thường là đáp án sai. Khi Coca-Cola tuyên bố thay đổi công thức, Chủ tịch của Coke đã khoe khoang: "Đó là quyết định chắc chắn nhất chúng tôi từng đưa ra." Và đó là một phát biểu sai lầm.

Clausewitz nói: "Mọi thứ đều rất đơn giản trong chiến tranh, nhưng cái đơn giản nhất lại rất khó khăn."

Một vị tướng marketing giỏi xây dựng chiến lược từ dưới lên, bắt đầu bằng những chi tiết. Khi chiến lược đã định hình, nó sẽ đơn giản, nhưng chiến lược đó không nhất thiết là đáp án hiển nhiên nhất.



John Reed của Citibank là ví dụ điển hình nhất cho phẩm chất đầy hiểu biết cần thiết ở một vị tướng marketing. Ông đã dẫn dắt Citibank đi tiên phong trong việc triển khai máy ATM, cách mạng hóa thị trường ngân hàng tiêu dùng.

Donald Trump là thành viên khởi xướng câu lạc bộ Lucky Sperm. Trump đã dành cả sự nghiệp xây dựng tài sản gia đình thay vì tiêu xài khoản tiền thừa kế nhận được.

Vị tướng marketing cần phải may mắn

May mắn đóng vai trò quan trọng trong kết quả của một trận chiến marketing. Sau khi lập kế hoạch, sau khi tấn công, bạn phải cầu trời khấn Phật. Chắc chắn, nếu làm tốt công việc của mình,

bạn có cơ may thắng cao hơn.

Clausewitz nói: "Hoạt động nào của con người cũng đều gắn với sự may mắn. Chiến tranh giống như trò đánh bài vậy."

Khi không còn gặp may, bạn phải chuẩn bị cắt lỗ nhanh chóng. Theo Clausewitz: "Thỏa ước đầu hàng không phải là nỗi nhục. Một vị tướng không thể thích thú với ý tưởng đánh đến người lính cuối cùng, cũng như một kỳ thủ không nên cân nhắc việc chơi một ván cờ chắc chắn thất bại."

Nếu Eisenhower có thể thừa nhận thất bại ở Hàn Quốc, một vị tướng marketing giỏi cũng cần nhận biết thời điểm nên bỏ cuộc. Không có lý do gì để lãng phí nguồn lực chỉ để bảo vệ cái tôi. Tốt hơn hết là nên thừa nhận thất bại và di chuyển sang một cuộc chiến marketing khác.

Có rất nhiều trận chiến khác để đánh và nhiều chiến thắng khác để tận hưởng.

Vị tướng marketing nên biết các nguyên tắc

Để chơi tốt bất kỳ trò chơi nào, trước tiên bạn phải học các nguyên tắc hay quy luật của trò chơi. Sau đó, bạn phải quên chúng. Nghĩa là, bạn phải học cách để chơi mà không cần suy nghĩ về những nguyên tắc đó.

Cách làm này đúng dù bạn chơi cờ, chơi gôn hay tham gia cuộc chiến marketing. Đi tắt đón đầu sẽ không hiệu quả. Bạn phải bắt đầu bằng việc học các nguyên tắc và sau đó thực hành đủ nhiều để quên chúng.

Một người chơi quần vợt giỏi không cần suy nghĩ về cách cầm vợt hay điểm đánh bóng. Một người chơi quần vợt giỏi tập trung vào việc chơi giỏi hơn đối thủ.

Vị tướng marketing tương lai nên học các nguyên tắc chiến tranh marketing trước và sau đó quên chúng trong khi thực hành. Một vị tướng giỏi không nên hỏi: "Chúng ta đang đánh loại chiến tranh gì? Chúng ta nên sử dụng những nguyên tắc nào?"

Những vị tướng giỏi nên nắm chắc các nguyên tắc để có thể quên chúng và tập trung vào đối thủ. Cũng như những thói quen tốt, chúng ta học các nguyên tắc để sau đó quên chúng.

HOW TOYOTA KEEPS ON ROLLING
NEW LINE: LIFE AFTER LORD OF THE RINGS
TAKING THE RISK OUT OF BAD WEATHER
FORTUNE
WHY CARLY'S BIG BET IS FAILING
Buying Compaq hasn't paid off for HP's investors. And there's no easy way out.
BY CAROL J. LOOMIS

Trong phòng họp ban giám đốc của các công ty ngày nay, có rất nhiều Carly Fiorina, những lãnh đạo vĩ đại, nhưng là một chiến lược gia tồi. Sáp nhập Hewlett-Packard với Compaq là việc làm hoàn toàn vô lý ngoại trừ cái lý dành cho những ngân hàng đầu tư và các lãnh đạo tự xem bản thân mình là quan trọng.

Marketing ngày nay không chỉ gặp vấn đề thiếu nguyên tắc. Vấn đề lớn nhất là không nhận ra sự cần thiết của các nguyên tắc ngay từ đầu.

Để giải quyết vấn đề này, các nhà marketing phải bắt đầu nghiên cứu lịch sử marketing và áp dụng các nguyên tắc chiến lược chi phối kết quả của những trận chiến doanh nghiệp. Ngày nay, không gì quan trọng bằng chiến lược.

Chiến lược và việc chọn thời điểm là dãy Himalaya của marketing. Tất cả mọi thứ khác chỉ là những kỹ năng nhỏ.

Lời cuối

Khi viết cuốn sách này cách đây 20 năm, chúng tôi không thể hình dung ra cảnh tượng nhiều thương hiệu lớn của Mỹ gặp quá nhiều vấn đề như ngày nay. Những biểu tượng như AT&T, General Motors, Kodak… được cho là sẽ trường tồn.

Mặc dù sở hữu những nguồn lực lớn, vì sao các thương hiệu này lại có kết quả kém cỏi? Tất nhiên, bạn có thể nói rằng họ theo đuổi một chiến lược tồi tệ. Nhưng tại sao? Rất nhiều thương hiệu lớn gặp vấn đề đang thuê những công ty tư vấn nhận tiền nhưng không đưa ra được lời khuyên chuyên nghiệp hữu ích nào để chống lại những đối thủ đang đe dọa doanh nghiệp.

Bạn có thể cho rằng tuyến phòng thủ cuối cùng trước những quyết định tồi là hội đồng quản trị. Ở đó, bạn có hàng chục con người thông thái dày dặn kinh nghiệm sẵn sàng giữ giám đốc điều hành và các quản lý cấp cao của những doanh nghiệp không lạc lối và tập trung. Đúng không?

Sai rồi. Hóa ra có quá nhiều thành viên ban quản trị đang tham gia quá nhiều công ty đến nỗi họ chẳng còn thời gian để xử lý những vấn đề đòi hỏi phải chú ý kỹ lưỡng. Còn không thì họ là những người bạn của các quản lý cấp cao, chứ không phải những người phê bình hay nhà cố vấn.

Nhưng nếu những chuyên gia tư vấn và hội đồng quản trị không hữu ích, ít nhất họ cũng không gây ra thiệt hại gì to lớn. Thỉnh thoảng, họ thậm chí còn cho ra những ý tưởng hay. Với chúng tôi, thủ phạm lớn nhất là Phố Wall. Phố Wall chỉ toàn tạo ra vấn đề vì nó xây dựng một môi trường khuyến khích những thứ đôi khi xấu xa, không thể sửa sai được xảy ra. Nói cách khác, Phố Wall xây dựng ngôi nhà kính và khuyến khích các vấn đề "phát triển".

Nhà kinh tế nổi tiếng Milton Friedman đã mô tả rất rõ tình huống này: "Chúng ta không có nhu cầu cấp thiết phải tăng trưởng.

Chúng ta có một khao khát cấp thiết phải tăng trưởng." Khao khát tăng trưởng là nguyên nhân cốt lõi khiến quá nhiều công ty gặp vấn đề. Tăng trưởng là sản phẩm phái sinh của hành động đúng. Nhưng tự thân tăng trưởng không phải là một mục tiêu xứng đáng. Thực tế, tăng trưởng là thủ phạm tạo ra những mục tiêu bất khả thi và các quyết định tồi.

Trong cuộc chiến marketing, không quan trọng bạn muốn làm gì, mà quan trọng là đối thủ sẽ để bạn làm gì. Vấn đề không phải là giá cổ phiếu. Vấn đề là bạn giành được bao nhiêu khách hàng so với đối thủ.

Al Ries và Jack Trout